

Gestión pública y cultura en Dosquebradas: Un análisis comparado de la ejecución y contribuciones presupuestales (2016-2019 vs 2020-2023)

Estudiante: Diego Fernando Rodríguez Henao

Tutor: Jhon Alexander Loaiza

Programa de Administración Pública Territorial

Décimo Semestre

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP

Dosquebradas, Risaralda

2026

Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Introducción.....	9
Línea de investigación.....	11
Título.....	12
Descripción del problema.....	12
Esta situación genera varios interrogantes de investigación que estructuran el presente estudio:.....	13
Formulación del problema.....	15
Justificación.....	16
Objetivos.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos Específicos.....	20
Enfoque analítico de los objetivos e indicadores.....	20
Aporte a la línea de Capacidad Institucional.....	22
Marco referencial.....	23
Estado del arte.....	23
Marco Teórico.....	30
Gestión pública y políticas culturales.....	31
Capacidad institucional en la administración pública cultural.....	33
Presupuesto público y ejecución de recursos en cultura.....	36
Contratación pública en el sector cultural.....	38
Desarrollo territorial y contribuciones de la cultura.....	39
Transparencia y rendición de cuentas.....	41
Síntesis del marco teórico.....	43
Nueva Gestión Pública vs. Enfoque de Valor Público en la gestión cultural.....	44
Marco Conceptual.....	46
Gestión Pública Cultural y Capacidad Institucional.....	47
Plan de Desarrollo y Ejecución Presupuestal.....	47
Gestión pública cultural.....	48
Capacidad institucional.....	49
Plan de Desarrollo Municipal.....	49
Ejecución presupuestal.....	50
Transparencia.....	51

Contratación pública cultural.....	51
Convenio de asociación.....	52
Valor Público, Ecosistema Cultural y Desarrollo Socio-territorial.....	52
Desarrollo socio-territorial.....	53
Ecosistema cultural local.....	54
Análisis comparativo.....	55
Marco Contextual o Institucional.....	56
Marco Normativo o Legal.....	57
Metodología.....	61
Enfoque y tipo de investigación.....	61
Diseño de investigación.....	62
Unidad de análisis y periodo de estudio.....	63
Fuentes y técnicas de producción de información.....	63
Fuentes y Técnicas de Producción de Información.....	63
Revisión documental.....	63
Análisis de datos cuantitativos.....	64
Análisis de contenido documental.....	65
Fases del Proceso Investigativo.....	66
Fase 1: Preparatoria y diseño metodológico (semanas 1-4).....	66
Fase 2: Recolección y sistematización de la información (semanas 5-8).....	67
Fase 3: Procesamiento y análisis de datos (semanas 9-12).....	67
Fase 4: Interpretación de resultados y formulación de conclusiones (semanas 13-16)...	68
Fase 5: Redacción del informe y socialización (semanas 17-18).....	68
Consideraciones Éticas.....	69
Limitaciones Metodológicas.....	69
Resultados Puesta en práctica: Resultados que arroja la investigación.....	70
Objetivo Específico 1: Contrastar las metas proyectadas y los resultados realmente alcanzados en los Planes de Desarrollo municipales de las vigencias 2016-2019 y 2020-2023, en relación con la inversión ejecutada en el sector cultural, identificando las principales brechas y sus posibles causas.....	70
Marco Metodológico del Contraste: Triangulación de Fuentes.....	71
Análisis del Período 2016-2019.....	73
La calidad técnica de los indicadores del PDM 2016-2019: un problema de origen..	73
Producto Asociado 1.7.1 - Fortalecimiento de Políticas Culturales: análisis meta por meta.....	75
Producto Asociado 1.7.2 - Fomento al Desarrollo Cultural y Artístico: la ambigüedad	

como instrumento de rendición de cuentas.....	78
Posible violación del principio de selección objetiva.....	79
Producto Asociado 1.7.3 - Infraestructura del Sistema Cultural: el rezago estratégico como indicador de gobernanza.....	81
Análisis legal del comodato a la Organización Cultural Alcaraván.....	82
Comodato sin evidencia de proceso competitivo.....	83
Análisis del Período 2020-2023.....	84
El contexto pandémico como factor modulador (y como excusa potencial).....	84
Los datos de atención cultural 2020-2023: una lectura estadística crítica.....	85
Los contratos de infraestructura 2020-2023: análisis de legalidad y meritocracia.....	88
Contrato N° 1843 - Adecuación, Ampliación y Dotación de la Biblioteca Pública Municipal.....	88
Inquietud de tipo jurídica abierta - Contrato N° 1843.....	89
Contrato N° 1553 de 2021. Estudio para el Centro Cultural Frailes.....	89
Hallazgo N° 4. Opacidad sistemática en los procesos de contratación.....	91
El análisis comparativo inter-período: la cultura pública entre la promesa y el aprendizaje institucional.....	92
¿Aprendió el municipio de sus propios errores? La continuidad (o discontinuidad) de las lecciones aprendidas.....	92
La Estampilla Pro-Cultura: una revisión que amerita detalle pero no cuenta con los soportes requeridos.....	95
Síntesis comparativa de brechas (cuadro maestro de evaluación).....	97
Las implicaciones legales de las brechas identificadas: entre la responsabilidad y la oportunidad de mejora.....	99
Reflexión final: el derecho a la cultura como derecho fundamental exigible.....	101
Hallazgo positivo. Reconocimiento de logros verificables.....	103
La arquitectura institucional de la política cultural municipal: fortalezas formales y fragilidades estructurales.....	103
Aquí encontramos uno de los hallazgos más importantes:.....	105
Fragmentación institucional entre períodos.....	105
El problema de la transparencia presupuestal: ausencia de rendición de cuentas financiera sectorial.....	106
Encuadre epistemológico y normativo: por qué esta evaluación importa.....	108
Objetivo específico 2: Analizar la transparencia y los mecanismos de contratación empleados en la ejecución de los recursos culturales durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023, examinando las modalidades contractuales utilizadas, los criterios de selección de beneficiarios y los niveles de cumplimiento de los principios de la contratación estatal.....	111

Encuadre Jurídico-Conceptual: Los Principios de la Contratación Estatal.....	111
Tipología de los Mecanismos Contractuales Identificados (2016-2023).....	114
Los contratos de prestación de servicios con instructores y coordinadores: el régimen laboral oculto del sector cultural.....	117
Hallazgo que se evidencia. Contratación de instructores sin evidencia de meritocracia.	119
Los contratos de obra pública e infraestructura cultural: análisis de transparencia y proceso.....	121
El contrato N° 1843 para la Biblioteca Pública Municipal: el mayor contrato cultural del período.....	121
Análisis entorno a lo jurídico. Análisis del régimen de interventoría, Contrato N° 1843.....	123
La Biblioteca del Sector Frailes (2016-2019): infraestructura sin proceso documentado.....	124
El comodato del antiguo IDM a la Organización Cultural Alcaraván: el mecanismo más problemático del análisis.....	127
Hallazgo evidencia: Comodato IDM-Alcaraván: ausencia de proceso competitivo y riesgo de nulidad.....	130
La Estampilla Pro-Cultura: el mecanismo de financiamiento más regulado y el proceso un poco opaco.....	131
Análisis de los principios de la contratación estatal: cumplimiento global en los ocho años.....	134
Los Convenios Interadministrativos: Una Oportunidad Desaprovechada.....	137
El SECOP como estándar de verificación: lo que el municipio debería publicar y no pública.....	139
Alerta de posible incumplimiento sistemático de la obligación de publicación en el SECOP.....	140
Reflexión final: transparencia, contratación y democracia cultural.....	141
Objetivo Específico 3: Proponer lineamientos estratégicos de mejora para la inversión futura en recursos culturales del municipio, fundamentados en las lecciones aprendidas del análisis comparativo de las vigencias 2016-2019 y 2020-2023 y en las mejores prácticas identificadas en experiencias nacionales e internacionales de gestión cultural pública.....	144
Marco epistémico y metodológico: del diagnóstico a la prescripción de política pública....	145
Sistematización de lecciones aprendidas: evidencia documental como punto de partida....	147
Benchmarking de Experiencias Nacionales e Internacionales.....	149
Medellín - Presupuesto Participativo Cultural con Trazabilidad.....	150
Bogotá - Política Distrital de Cultura y Sistema de Estímulos.....	150

Portugal - Contratos-Programa Culturales.....	152
Chile - FONDART y Fondos Concursables.....	152
Propuesta de Lineamientos Estratégicos.....	153
Lineamiento 1: Sistema Municipal de Información Cultural (SIMIC).....	154
Lineamiento 2: Plan Cultural Municipal de Mediano Plazo con Presupuesto Plurianual Vinculante.....	156
Lineamiento 3: Profesionalización del Talento Humano Mediante Modelo Mixto de Vinculación.....	159
Lineamiento 4: Fondo Municipal de Diversificación Financiera Cultural (FMDC).....	161
Lineamiento 5: Evaluación Basada en Teoría del Cambio para los Programas Culturales.....	163
Lineamiento 6: Equidad Territorial Mediante Mapa de Calor Cultural.....	166
Condiciones de viabilidad institucional.....	169
Advertencia Crítica de Implementación.....	170
Conclusiones.....	173
1. La barrera inicial: el silencio administrativo como práctica institucional.....	173
2. La acción de tutela: cuando el derecho académico exige protección constitucional...	175
3. El incumplimiento del fallo y el incidente de desacato.....	176
4. Las complicaciones procesales en segunda instancia.....	177
5. Reflexiones sobre la transparencia y la gestión pública local.....	178
6. Valoración del proceso investigativo.....	179
7. Conclusión general.....	179
Referencias.....	181
Anexos.....	188

Resumen

Pues bien, este trabajo de investigación básicamente evalúa cómo se manejó el presupuesto y los recursos públicos destinados a la cultura en el municipio de Dosquebradas en otras palabras, haciendo un análisis comparado entre dos administraciones distintas: la que fue del 2016-2019 y la que correspondía al 2020-2023. Este trabajo se hizo utilizando un enfoque de revisión mixta, revisando a profundidad variedad de documentos oficiales, reportes de gestión y datos de ejecución de presupuestos para ver si lo que prometieron en sus Planes de Desarrollo realmente se cumplió. Y bueno, los resultados muestran que hay una brecha enorme entre lo planeado y lo que de verdad se hizo, además de evidenciar una preocupante opacidad en los temas de contratación, es decir que hay metas que en el papel figuran como un éxito rotundo, pero que en la práctica no generaron un impacto cultural real ni medible para la comunidad lo que en la practica se traduce como omisión o incumplimiento.

En ese sentido, el texto no solo se queda en la queja o en la crítica que aunque comunitariamente es válida, propone unos lineamientos estratégicos para que se pueda “solucionar” por decirlo de alguna forma esto a futuro, como por ejemplo la creación de un sistema de información por sus siglas SIMIC, un enfoque de calor para distribuir los recursos de una manera más justa y que en ese orden de ideas la formalización a largo plazo de los instructores sea eficaz. Todo esto un poco con la ide de que la cultura deje de manejarse de manera aparentemente improvisada o por cumplir y pase a ser realmente algo transparente.

***Palabras clave:* gestión pública, política cultural, ejecución presupuestal, Dosquebradas, transparencia.**

Introducción

La gestión en lo que confiere a términos públicos de la cultura en los municipios de carácter intermedio colombianos enfrenta desafíos estructurales y persistentes en términos de planeación, ejecución presupuestal y transparencia en el uso de los recursos. Estos retos no son menores, claramente reflejan tensiones que se profundizan entre las aspiraciones normativas del Estado colombiano y las realidades institucionales de los entes territoriales que como siempre están con capacidades técnicas y presupuestales limitadas.

Por ejemplo, si se revisa con detenimiento a nivel internacional, la cultura ha sido reconocida como un pilar fundamental del desarrollo sostenible, particularmente a partir de la Convención de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural de 2005, que instó a los Estados a formular políticas que garanticen la protección, promoción y transmisión del patrimonio cultural como elemento constitutivo del desarrollo humano integral, para su eficaz protección, manejo conservación.

Sin embargo en el ámbito local colombiano y de manera particular en municipios de categoría intermedia persisten dificultades estructurales para traducir estos principios en políticas efectivas y resultados concretos que respondan a las necesidades reales de las comunidades. La distancia entre el deber ser normativo y la práctica cotidiana de la gestión

cultural sigue siendo un punto grueso y crítico que demanda entre otras cosas una especial atención investigativa.

El municipio de Dosquebradas, Departamento de Risaralda, constituye un escenario particularmente propicio para analizar esta problemática. ¿Por qué? Pues durante las últimas dos décadas, el sector cultural local ha experimentado un crecimiento significativo con la consolidación de diversas organizaciones comunitarias, colectivos artísticos y expresiones culturales que han logrado posicionarse tanto en el ámbito local como regional. Este dinamismo contrasta, incluso con la escasa documentación académica y técnica sobre la forma en que el municipio ha planificado, ejecutado y evaluado su inversión pública en cultura, lo cual limita considerablemente la posibilidad de aprender de experiencias pasadas y de optimizar la asignación de recursos en el futuro.

El presente trabajo que aquí se investiga se propone realizar un análisis comparativo de la gestión de los recursos públicos culturales en Dosquebradas durante dos periodos de gobierno con unas peculiaridades entre ellos, 2016-2019 y 2020-2023. El estudio contrastará las metas establecidas en los respectivos Planes de Desarrollo con la inversión que efectivamente fue ejecutada, examinará los mecanismos de contratación empleados en cada periodo y evaluará la transparencia en el manejo de los recursos públicos culturales. A partir de este diagnóstico comparado, se formularán lineamientos orientados a mejorar la inversión cultural futura, sustentados en las lecciones aprendidas de ambas gestiones.

Para alcanzar estos diferentes propósitos, se definirá un enfoque metodológico mixto que combine el análisis cuantitativo de datos presupuestales provenientes de los informes de ejecución presupuestal y del componente de datos financieros con técnicas cualitativas como la revisión documental de Planes de Desarrollo, acuerdos municipales, informes de gestión, entre otros documentos proporcionados por la administración municipal.

En último momento esta investigación aspira a contribuir al fortalecimiento de la gestión cultural pública en municipios intermedios colombianos, aportando evidencia digámoslo empírica sólida y recomendaciones aplicables que permitan mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia del gasto público en cultura, así como potenciar su impacto en el desarrollo socio-territorial de Dosquebradas y de otros municipios con características similares que este trabajo les pueda ser útil.

Línea de investigación

Este trabajo se enmarca e inscribe en la línea de investigación de Capacidad Institucional en Administración Pública, entendida como el conjunto de condiciones organizativas, técnicas, financieras y humanas que determinan la habilidad de una entidad pública para cumplir sus funciones, formular e implementar políticas y alcanzar resultados de calidad.

Esta línea resulta acorde ya que la investigación pretende comprender en qué medida el municipio de Dosquebradas ha desarrollado capacidades institucionales suficientes para

gestionar eficiente y eficazmente los recursos públicos destinados al sector cultural a lo largo de dos periodos de gobierno.

Título

Gestión pública y cultura en Dosquebradas: Un análisis comparado de la ejecución y contribuciones presupuestales (2016-2019 vs 2020-2023).

Descripción del problema

En Colombia los municipios de categoría intermedia como Dosquebradas enfrentan desafíos estructurales para gestionar eficientemente los recursos públicos destinados al sector cultural, eso a pesar de que la Constitución Política de 1991 y la Ley 397 de 1997, Ley General de Cultura, establecen competencias claras para los entes territoriales en materia cultural, la evidencia empírica disponible sugiere que persisten debilidades crónicas en la planeación, ejecución y evaluación de la inversión cultural así como en la transparencia de los mecanismos de contratación empleados.

Una clara revisión detallada del contexto local permite identificar que el municipio de Dosquebradas ha experimentado en las últimas décadas un crecimiento significativo de iniciativas culturales de base comunitaria, con organizaciones que han logrado posicionarse

sólidamente en el ámbito local y regional, de todo tipo, ong, privadas, públicas, organizaciones juveniles o comunitarias..

Lo particular es que este dinamismo del sector cultural contrasta de manera notoria con la falta de documentación sistemática y de análisis riguroso sobre cómo se han gestionado los recursos públicos destinados a apoyar estas iniciativas, democratizando precisamente la cultura y sus beneficios financieros. Pues hoy el resultado es una nula información sobre el uso de los recursos que perjudica tanto a las organizaciones culturales como a la ciudadanía en general.

Existe un desconocimiento hacía las personas, por ejemplo sobre si las metas establecidas en los Planes de Desarrollo municipales se han cumplido de manera efectiva, si los presupuestos asignados al sector cultura se han ejecutado como debería ser en su totalidad, aunque este siempre se combina con deporte y recreación, aunque en la práctica sean ampliamente distintos,, y no menos importante si los mecanismos de contratación han garantizado la transparencia y la equidad en la selección de beneficiarios.

Esta situación entre lo que se proyecta o se planea y lo que realmente se haya ejecutado no solo afecta la eficiencia administrativa, sino que también compromete el derecho de las comunidades a acceder a una oferta cultural de calidad y a participar activamente en la vida cultural del municipio.

Esta situación ya mencionada permite avanzar en varios interrogantes de investigación que estructuran parte del presente estudio:

Primero por una lado no existe un diagnóstico claro sobre la relación entre lo planeado y lo ejecutado en materia cultural durante las últimas administraciones municipales, es decir no hay documentación que lo evidencie. En cuanto a los Planes de desarrollo 2016-2019 y 2020-2023 establecieron metas y programas para el sector cultural pero se desconoce con precisión el grado de cumplimiento alcanzado y los factores que incidieron en las posibles dificultades entre la programación y la ejecución real. Es claro que sin esta información, resulta casi que imposible para las administraciones futuras tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos culturales, si fueron buenas, malas, qué quedó pendiente, etc.

Segundo, se carece de un análisis sistemático sobre los mecanismos de contratación empleados para ejecutar los recursos culturales, eso plantea interrogantes enormes, pues no se sabe con certeza qué modalidades se han privilegiado convocatorias públicas, contratación directa o convenios de asociación, qué criterios se han aplicado para seleccionar a los beneficiarios, y si estos procesos han garantizado la transparencia y la equidad, como debe ser en lo público. Esta ausencia de análisis propicia el riesgo de concentración de recursos en pocos actores y de reproducción de lógicas que pudieran denominarse “clientelistas” que contravienen los principios de la contratación estatal.

Y tercero, y de esto si que no hay material alguno, no se ha evaluado de manera rigurosa el impacto que ha tenido la inversión pública cultural en el desarrollo socio-territorial del

municipio, más allá de lo que compromete el mero cumplimiento administrativo, se desconoce si los recursos han contribuido efectivamente a fortalecer el tejido cultural local, a formar públicos, a dinamizar el ecosistema cultural y a generar valor público realmente transformador para la comunidad, e igualmente si esto tiene o tuvo influencia en temas de desarrollo social e incluso de seguridad ciudadana. Esta limitación claramente en este o cualquier ambiente impide a los tomadores de decisión evaluar si los montos invertidos producen los retornos sociales esperados.

Y como cuarto punto, la ausencia de estudios comparativos entre periodos de gobierno impide identificar lo que se podría denominar como patrones, tendencias y lecciones aprendidas que podrían orientar la gestión futura, en eso debe basarse un gobernante cuando llega o plantea su nuevo programa de gobierno. Cada nueva administración municipal tiende a enfrentar los mismos desafíos sin contar con un conocimiento acumulado que permita optimizar la inversión cultural, lo que genera un ciclo de repetición de errores y desperdicio de recursos públicos escasos, partiendo de lo que se denomina “el síndrome de adán y eva”.

Claro, esta situación se agrava si se considera el impacto de la pandemia por COVID-19 durante el periodo 2020-2023, que impuso restricciones severas a la realización de eventos culturales presenciales y obligó a las administraciones a reconfigurar sus prácticas de gestión. Este contexto excepcional pudo haber afectado tanto los niveles de ejecución presupuestal como los mecanismos de contratación empleados, creando condiciones que hacen aún más necesario un análisis comparado que permita distinguir los efectos estructurales de los contingentes.

La falta de información de forma sistematizada y de análisis rigurosos sobre estos aspectos limita la posibilidad de que las autoridades municipales, las organizaciones culturales y la ciudadanía en general cuenten con elementos de juicios suficientes para evaluar la gestión pública cultural y para proponer mejoras concretas en la asignación y ejecución de los recursos.

Entonces de allí que resulte pertinente y urgente en el término razonable realizar un estudio comparativo que a partir del análisis de los Planes de Desarrollo, las ejecuciones presupuestales y los procesos de contratación de los periodos 2016-2019 y 2020-2023, permita evaluar la gestión de los recursos públicos culturales en Dosquebradas, y aprovechar ello para identificar fortalezas y debilidades estructurales, y formular lineamientos que contribuyan a mejorar la inversión cultural futura.

Formulación del problema

¿Cómo se ha gestionado la inversión pública en cultura en el municipio de Dosquebradas durante los periodos de gobierno 2016-2019 y 2020-2023, y qué diferencias y similitudes pueden identificarse en términos de planeación, ejecución presupuestal, mecanismos de contratación y contribuciones al desarrollo cultural y territorial del municipio?

Justificación

Este compendio investigativo encuentra su fundamento en la necesidad imperiosa de comprender y evaluar cómo se han gestionado los recursos públicos destinados al sector cultural en el municipio de Dosquebradas durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023.

Parte del propósito de generar conocimiento riguroso y realmente útil para la ciudadanía, que contribuya al fortalecimiento de la capacidad institucional local y a la optimización de la inversión cultural futura. Su justificación puede estructurarse desde cuatro dimensiones complementarias: la teórica, la práctica, la ciudadana y la metodológica.

Desde una perspectiva teórica, el estudio se justifica por la escasez de investigaciones que aborden de manera específica la gestión pública cultural en municipios intermedios colombianos. Los análisis académicos sobre políticas culturales en el país se han concentrado mayoritariamente en el nivel nacional o en experiencias de grandes ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, que cuentan con estructuras institucionales, presupuestos y capacidades técnicas sustancialmente superiores.

La limitada concentración ha dejado un vacío significativo en el conocimiento sobre lo que ocurre en municipios de categoría 2, 3 y 4 categoría, donde las condiciones son distintas y sirven de aliciente para municipios con inferior categoría como 5 y 6.

El presente trabajo aspira a contribuir a llenar ese vacío, aportando evidencia empírica sobre un caso concreto que pueda servir de referente para otros municipios con características

similares y para la construcción de teoría de rango medio sobre gestión cultural pública en contextos subnacionales.

Desde una perspectiva práctica, la investigación responde a la necesidad concreta de las administraciones municipales de contar con herramientas analíticas que les permitan evaluar su propia gestión y aprender de las experiencias pasadas. Los cambios de gobierno cada cuatro años implican con frecuencia la pérdida de memoria institucional y la repetición de errores que podrían haberse evitado con un análisis sistemático de los antecedentes.

Un estudio comparativo como el que se propone permite identificar con precisión los aciertos y desaciertos de las gestiones anteriores, así como los factores que facilitaron u obstaculizaron la ejecución de los recursos, de manera que las futuras administraciones puedan tomar decisiones más informadas, eficientes y orientadas a resultados.

Desde una perspectiva ciudadana, el estudio se justifica por el derecho fundamental de la ciudadanía a conocer cómo se invierten los recursos públicos y qué resultados concretos se obtienen con ellos. Las organizaciones culturales de Dosquebradas, que durante años han trabajado arduamente por el fortalecimiento del sector, tienen el derecho de acceder a información sistematizada que les permita comprender las lógicas de asignación de recursos y los mecanismos de contratación empleados por el municipio.

Asimismo, la comunidad en general puede beneficiarse de una gestión cultural más eficiente y transparente que redunde en una mayor y mejor oferta cultural, en el fortalecimiento del tejido social y en la valorización del patrimonio cultural del territorio para que los futuros administradores públicos tengan en cuenta este tipo de análisis y consideren llevarlos a cabo en sus respectivos cargos.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio propone y valida un modelo de análisis que combina técnicas cuantitativa revisión de ejecuciones presupuestales, medición del cumplimiento de metas y técnicas cualitativas enfocadas en el análisis documental. Este modelo puede ser replicado en otros municipios interesados en evaluar su propia gestión cultural, constituyendo un aporte adicional para el campo de la administración pública territorial. La sistematización de esta experiencia metodológica representa, en sí misma, un insumo valioso para futuros ejercicios de investigación y evaluación de políticas públicas.

Finalmente, la investigación se justifica por la oportunidad histórica que representa el momento actual. Habiendo concluido recientemente el periodo de gobierno 2020-2023 y contando con información disponible de la administración anterior (2016-2019), se dispone de una perspectiva temporal suficiente para realizar un análisis comparativo en profundidad, sin perder la cercanía necesaria para acceder a las fuentes documentales primarias y a los actores que participaron en ambos procesos.

Esta ventana de oportunidad hace del presente trabajo una contribución pertinente, oportuna y con potencial de impacto real en la mejora de la gestión pública cultural de Dosquebradas.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la gestión de los recursos públicos culturales en el municipio de Dosquebradas mediante un análisis comparativo de los procesos de planeación, ejecución presupuestal, mecanismos de contratación y resultados obtenidos durante los periodos de gobierno 2016-2019 y 2020-2023, con el fin de se identifiquen fortalezas, debilidades y lecciones aprendidas que orienten la mejora de la inversión cultural futura.

Objetivos Específicos

1. Contrastar las metas proyectadas y los resultados realmente alcanzados en los Planes de Desarrollo municipales de las vigencias 2016-2019 y 2020-2023, en relación con la inversión ejecutada en el sector cultural, identificando las principales brechas y sus posibles causas..

2. Analizar la transparencia y los mecanismos de contratación empleados en la ejecución de los recursos culturales durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023, examinando las modalidades contractuales utilizadas, los criterios de selección de beneficiarios y los niveles de cumplimiento de los principios de la contratación estatal.
3. Proponer lineamientos estratégicos de mejora para la inversión futura en recursos culturales del municipio, fundamentados en las lecciones aprendidas del análisis comparativo de las vigencias 2016-2019 y 2020-2023 y en las mejores prácticas identificadas en experiencias nacionales e internacionales de gestión cultural pública.

Enfoque analítico de los objetivos e indicadores

El cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación no se limita a la verificación del grado de ejecución de metas y recursos, sino que incorpora un análisis crítico sobre la pertinencia y capacidad explicativa de los indicadores definidos en los Planes de Desarrollo municipales de las vigencias 2016–2019 y 2020–2023.

En este sentido, se parte del supuesto de que no todos los indicadores utilizados por la administración municipal son adecuados para medir el impacto real de la inversión pública en

cultura. Por ello, se realizará una evaluación cualitativa de dichos indicadores, considerando criterios como: (i) su capacidad para reflejar transformaciones culturales en la población, (ii) su coherencia con los principios de diversidad cultural, acceso equitativo y participación, y (iii) su alineación con los objetivos estratégicos de la política cultural a nivel nacional.

Este enfoque implica cuestionar críticamente metas institucionales que, aunque formalmente cumplidas, pueden no traducirse en impactos culturales significativos. Por ejemplo, metas orientadas a “apoyar actividades culturales” o a financiar iniciativas específicas como aquellas vinculadas a organizaciones basadas en la fe serán analizadas no sólo en términos de ejecución presupuestal, sino también en función de su contribución efectiva a la diversidad cultural, la inclusión y el fortalecimiento del ecosistema cultural local, así como su posible relación con dinámicas de presión o captura institucional por parte de grupos específicos.

De esta manera, el análisis trasciende la lógica cuantitativa de cumplimiento de metas para incorporar una perspectiva sustantiva del valor público generado por la inversión cultural.

Aporte a la línea de Capacidad Institucional

Adicionalmente, la investigación se inscribe en la línea de Capacidad Institucional en Administración Pública, en la medida en que no se limita a examinar el nivel de gasto en

cultura, sino que analiza la aptitud técnica, administrativa y organizacional del municipio de Dosquebradas para gestionar de manera eficiente y transparente los recursos culturales.

En este sentido la ejecución presupuestal será interpretada como un reflejo de capacidades institucionales más amplias, tales como: la calidad de la planeación, la idoneidad de los equipos técnicos, la solidez de los procesos de contratación, la existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación, y la capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes como la pandemia de COVID-19.

Así más que establecer únicamente cuánto se invirtió o qué porcentaje se ejecutó, el estudio busca responder a preguntas de mayor profundidad analítica: ¿el municipio cuenta con las capacidades necesarias para transformar los recursos en resultados culturales sostenibles?, ¿los instrumentos utilizados permiten una asignación equitativa y eficiente?, ¿existen condiciones institucionales para garantizar continuidad y aprendizaje en la gestión cultural?

Este enfoque permite vincular el análisis empírico del caso de Dosquebradas con debates centrales de la administración pública contemporánea, aportando evidencia sobre la relación entre ejecución presupuestal, calidad institucional y generación de valor público en el sector cultural.

Marco referencial

Estado del arte

Una significativa variedad de investigaciones desarrolladas en Colombia y América Latina ha abordado la gestión pública cultural, la ejecución presupuestal y la transparencia en la administración de los recursos destinados al sector cultural, resaltando la importancia de estos factores para el fortalecimiento de las capacidades institucionales locales y para la construcción de ecosistemas culturales sostenibles.

En el contexto colombiano, autores como Atehortúa y Zuleta (2020) y Rey (2010) han señalado que la gestión cultural pública en Colombia ha estado históricamente marcada por una tensión estructural entre las ambiciosas políticas formuladas a nivel nacional y las capacidades institucionales reales de los entes territoriales para implementarlas. Esta tensión tiene efectos que trascienden la simple administración de recursos, pues afecta la sostenibilidad del tejido cultural local, la continuidad de los procesos comunitarios y la posibilidad de construir una política cultural coherente y de largo plazo en los municipios.

Por ejemplo, estudios como los de Bustos (2015) y García (2014) han documentado que, a pesar de la existencia de un marco normativo amplio que incluye la Constitución Política de 1991, la Ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura), el artículo 355 y los decretos

reglamentarios correspondientes, los municipios intermedios enfrentan barreras estructurales significativas para planificar y ejecutar eficientemente los recursos culturales. Entre estas barreras destacan la falta de capacidades técnicas especializadas en gestión cultural, la debilidad institucional de las oficinas o secretarías de cultura, la ausencia de sistemas de seguimiento y evaluación adaptados a las realidades locales, y la escasa articulación entre los niveles de gobierno. Factores que actuando de manera conjunta, limitan de forma considerable el impacto potencial de la inversión pública en cultura.

En el caso específico de Colombia, investigaciones como las de Manito (2016) y Ospina (2018) han analizado la implementación de políticas culturales en ciudades intermedias, concluyendo que, si bien existen avances progresivos en la formulación de planes de desarrollo con componentes culturales, su ejecución presenta falencias recurrentes en términos de continuidad, cobertura y pertinencia, especialmente en municipios de categorías 2, 3 y 4, donde los recursos disponibles aunque en muchas ocasiones amplios, son más limitados y las presiones políticas sobre su asignación suelen ser más intensas.

De igual manera, informes del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y del Ministerio de Cultura han destacado de manera reiterada que la inversión pública cultural en Colombia ha sido históricamente baja en comparación con otros sectores prioritarios del gasto público, y que los mecanismos para medir su impacto efectivo tanto en términos de resultados culturales como de desarrollo territorial son aún insuficientes y poco estandarizados. Esta

limitación en los sistemas de medición hace que sea difícil justificar incrementos presupuestales para el sector y genera un círculo vicioso de subinversión.

A nivel internacional, la literatura especializada coincide en que la transparencia en la contratación pública y la participación activa de las organizaciones culturales en los procesos de asignación de recursos son condiciones clave para garantizar la democratización tan necesaria para el acceso a la cultura y la sostenibilidad de las iniciativas culturales (UNESCO, 2005; UNESCO, 2015). Estos principios, consagrados en la Convención sobre la Diversidad Cultural y en los sucesivos instrumentos de seguimiento, se han convertido en un referente obligado para evaluar las prácticas de gestión cultural de los Estados y sus entes territoriales.

Sin embargo, estudios comparados en América Latina señalan que persisten prácticas problemáticas de concentración de recursos en pocos beneficiarios y debilidades estructurales en los mecanismos de selección de proyectos y ejecutores, lo que limita el fortalecimiento de los ecosistemas culturales locales y reproduce desigualdades en el acceso a los recursos públicos (Manito, 2016; Villellas et al., 2016). Estas prácticas, documentadas en múltiples contextos latinoamericanos, no son ajenas al contexto colombiano y constituyen un riesgo real que debe ser analizado críticamente en el caso especialmente de lo que concierne a Dosquebradas.

Investigaciones específicas sobre ejecución presupuestal en municipios colombianos, como las realizadas por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y diversos observatorios de gestión pública, han evidenciado que la brecha entre lo programado y lo

efectivamente ejecutado en el sector cultura tiende a ser superior a la de otros sectores del gasto público.

Esta situación obedece a factores múltiples, entre los que se destacan la estacionalidad de los recursos, la rigidez de los procesos presupuestales, la baja capacidad técnica de las dependencias responsables y la complejidad administrativa de los contratos culturales (Atehortúa y Zuleta, 2020). Comprender estos factores en el contexto específico de Dosquebradas es uno de los propósitos centrales de esta investigación.

En el caso particular del Eje Cafetero, estudios como los de Roa (2020) sobre teatro comunitario en ciudades intermedias y Ospina (2018) sobre festivales de cine y su relación con la institucionalidad pública han documentado experiencias significativas de articulación entre organizaciones culturales y entidades públicas, resaltando la importancia de la confianza institucional, la continuidad en las relaciones y el reconocimiento mutuo para garantizar la sostenibilidad de los procesos culturales. No obstante, estos estudios se han centrado principalmente en las organizaciones y sus dinámicas internas, dejando un vacío analítico en lo que respecta a la gestión pública como tal y a la capacidad institucional de los municipios para administrar con eficiencia los recursos culturales.

El vacío de estudios focalizados en contextos locales específicos como el de Dosquebradas evidencia la necesidad urgente de investigaciones que documenten de forma sistemática la planeación, ejecución y evaluación de la inversión pública cultural en municipios

intermedios. Si bien existen diagnósticos generales sobre la gestión cultural en Colombia, son escasos los análisis comparativos entre periodos de gobierno que permitan identificar patrones estructurales, tendencias de largo plazo y lecciones aprendidas transferibles que puedan orientar la mejora de la gestión futura. Este trabajo pretende, precisamente, llenar ese vacío con rigor metodológico y pertinencia territorial.

La literatura sobre transparencia y contratación pública en el sector cultural es aún más limitada. Aunque existen estudios generales sobre contratación estatal y mecanismos de selección de contratistas (García, 2014), son escasas las investigaciones que analicen de manera específica cómo se aplican estos mecanismos en el campo cultural municipal y qué consecuencias tienen sobre la equidad en el acceso a los recursos y sobre la calidad de los procesos culturales financiados.

La presente investigación busca de algún modo contribuir también a llenar este vacío, aportando evidencia empírica sobre las modalidades contractuales predominantes y sus implicaciones para la democratización de la inversión cultural en Dosquebradas.

Ahora bien, y no menos importante, en lo que confiere a asuntos recientes, particularmente a partir de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, emergieron nuevas líneas de investigación que analizan la gestión cultural desde una perspectiva de adaptación institucional y reconfiguración del gasto público, necesarias y fundamentales para el momento.

Estudios desarrollados entre 2022 y 2024 por el Ministerio de Cultura, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y centros de investigación como el Observatorio de Cultura y Economía han evidenciado que los municipios colombianos se vieron obligados a reorientar de manera significativa sus recursos culturales durante la emergencia sanitaria, priorizando estrategias de subsistencia para el sector artístico, el fortalecimiento de economías culturales locales y la implementación de formatos digitales para la circulación cultural.

Investigaciones que en ese orden señalan que esta reorientación implicó, en muchos casos, la flexibilización de los instrumentos de contratación, la creación de convocatorias extraordinarias tales como estímulos para el gremio cultural, y el redireccionamiento de partidas presupuestales hacia ayudas directas a artistas, gestores y promotores culturales, en detrimento de eventos masivos y programas tradicionales (Ministerio de Cultura, 2022; DNP, 2023). Este fenómeno permitió evidenciar tanto la capacidad de respuesta institucional de algunos entes territoriales como las profundas desigualdades existentes entre municipios con mayores capacidades técnicas y aquellos con estructuras administrativas más débiles, como lo es el caso de Dosquebradas, Risaralda.

También en el mismo sentido, estudios como los de la Cuenta Satélite de Cultura y Economía (DANE, 2023) y análisis académicos recientes han mostrado que la pandemia profundizó problemáticas estructurales previamente identificadas, tales como la informalidad laboral en el sector cultural, la fragilidad de los modelos de sostenibilidad de las organizaciones culturales y la alta dependencia de los recursos públicos. Sin embargo, también abrió

oportunidades para la innovación en la gestión cultural, particularmente en el uso de tecnologías digitales, la diversificación de fuentes de financiación y el fortalecimiento de redes colaborativas a nivel local y regional.

En lo que concierne al ámbito territorial, investigaciones de corte cualitativo han documentado cómo municipios intermedios reconfiguraron sus planes de desarrollo y sus políticas culturales para responder a la crisis, incorporando enfoques de resiliencia cultural y reconociendo la cultura no solo como un sector afectado, sino como un componente estratégico para la reactivación social y económica (Observatorio de Cultura y Economía, 2022; Red de Ciudades Creativas, 2023).

No obstante, todos estos estudios mencionados también coinciden en señalar que la ausencia de sistemas robustos de información y seguimiento limitó la evaluación del impacto real de estas medidas, reproduciendo problemas históricos en la medición de resultados en el sector cultural.

Este conjunto de investigaciones recientes resulta fundamental para comprender las transformaciones contemporáneas de la gestión cultural pública en Colombia, especialmente en lo que respecta a la capacidad de los municipios para adaptarse a contextos de crisis y reorientar sus recursos de manera eficiente.

Bajo esta orientación, el análisis del caso de Dosquebradas adquiere mayor relevancia, al permitir examinar cómo estas dinámicas globales y nacionales se manifiestan en un contexto

local específico, aportando evidencia empírica sobre los retos y oportunidades de la gestión cultural en escenarios pospandemia.

Marco Teórico

Este trabajo estudiantil de investigación se fundamenta en un conjunto articulado de categorías teóricas que permiten abordar de manera integral la gestión pública cultural en el municipio de Dosquebradas. Lejos de constituir una acumulación arbitraria de conceptos, el marco teórico que aquí se presenta articula deliberadamente perspectivas provenientes de la gestión pública, la política cultural, el desarrollo territorial y la transparencia administrativa, con el propósito de construir una base conceptual sólida y coherente que oriente el análisis comparativo de los periodos 2016-2019 y 2020-2023.

Cada una de estas perspectivas aporta una dimensión de comprensión que, en conjunto, permite captar la complejidad real de la gestión cultural en un municipio intermedio como Dosquebradas.

Gestión pública y políticas culturales

Al respecto, García Canclini (1987) sostiene que la gestión cultural no es una tarea meramente administrativa, sino un conjunto de intervenciones políticas destinadas a orientar el desarrollo simbólico de la sociedad. Bajo esta premisa, la gestión pública puede entenderse como el conjunto articulado de procesos mediante los cuales el Estado planifica, ejecuta y evalúa acciones orientadas a satisfacer necesidades colectivas y a garantizar los derechos ciudadanos y su capacidad real para traducirlas en resultados concretos.

En el caso específico del sector cultural, la gestión pública adquiere particularidades que la distinguen nítidamente de otros campos de política pública, pues los resultados esperados el fortalecimiento de la identidad, la formación de públicos, la cohesión social son difícilmente cuantificables y demandan miradas que vayan más allá de los indicadores convencionales. En este sentido, autores como Atehortúa y Zuleta (2020) señalan que la gestión cultural pública en Colombia ha estado históricamente marcada por una tensión permanente entre las ambiciosas políticas formuladas desde el nivel nacional y las capacidades institucionales reales de los entes territoriales para implementarlas, lo que ha generado brechas recurrentes y preocupantes entre lo formulado y lo efectivamente ejecutado.

Desde la perspectiva del análisis de las políticas públicas, el ciclo de la política cultural comprende etapas fundamentales e interdependientes. La formulación implica la definición de metas, programas y recursos en los planes de desarrollo municipales; la implementación supone la ejecución efectiva de esos recursos a través de contratos y proyectos culturales; y la

evaluación requiere el seguimiento sistemático a los resultados obtenidos frente a lo programado.

Cada una de estas etapas exige capacidades institucionales específicas que, en municipios intermedios como Dosquebradas, suelen ser limitadas y frecuentemente insuficientes para responder a las exigencias normativas y comunitarias (Rey, 2010). Comprender este ciclo en su totalidad es indispensable para evaluar si las administraciones municipales han gestionado adecuadamente los recursos públicos culturales.

En ese horizonte, Moore (1995) introduce el concepto de "valor público" como un criterio fundamental para evaluar el desempeño de las organizaciones públicas, aportando una perspectiva que supera la lógica exclusivamente eficientista. Desde este enfoque, la gestión cultural no debe medirse únicamente por la eficiencia en el uso de recursos entendida como la relación entre insumos y productos, sino también por su capacidad para generar valor en dimensiones más amplias y profundas, como la satisfacción de los derechos culturales, la construcción de confianza institucional y el fortalecimiento de la ciudadanía activa. Esta perspectiva resulta especialmente relevante para evaluar la inversión cultural en Dosquebradas, donde buena parte de los resultados más significativos no son visibles en los indicadores cuantitativos tradicionales ni en los informes de gestión convencionales.

La gestión cultural pública implica también una relación compleja, tensa y frecuentemente ambigua con las organizaciones culturales de base comunitaria. Bustos (2015) documenta que

en Colombia existe una larga tradición de organizaciones culturales sin ánimo de lucro que han asumido funciones que en otros contextos nacionales corresponderían directamente al Estado, especialmente en municipios con estructuras institucionales débiles y presupuestos ajustados. Esta situación genera una interdependencia estructural que requiere mecanismos de articulación efectivos, transparentes y equitativos, pero que también plantea desafíos considerables en términos de la claridad de los criterios de selección y la distribución justa de los recursos públicos entre los distintos actores del ecosistema cultural local.

Capacidad institucional en la administración pública cultural

La capacidad desde lo que concierne a lo institucional, según lo plantea Oszlak (2004), no es un atributo estático, sino la habilidad de las organizaciones públicas para cumplir con sus funciones de tal manera que sea eficiente, efectiva y sostenible, adaptándose a las demandas de su entorno. Lo que conlleva a esta perspectiva, el concepto se refiere a una condición dinámica que tiene variaciones según el contexto político, los recursos que haya disponibles y la calidad del liderazgo institucional.

En el ámbito de la gestión cultural llevada a cabo en lo municipal, esta capacidad se expresa en múltiples dimensiones simultáneas e interconectadas: la técnica, entendida como los conocimientos especializados en cultura y gestión pública; la administrativa, referida a los procesos de planeación, ejecución y control interno; y la relacional, concebida como la habilidad

para articularse efectivamente con las organizaciones culturales comunitarias, así como con los niveles departamental y nacional de gobierno.

La literatura especializada ha identificado con precisión los factores críticos que afectan la capacidad institucional de los municipios intermedios para gestionar la cultura. En particular, Atehortúa y Zuleta (2020) señalan que la debilidad de las oficinas de cultura en municipios de categoría 2, 3 y 4 se expresa de manera recurrente en la falta de personal técnico calificado, la precariedad presupuestal, la alta rotación de funcionarios con la consecuente pérdida de conocimiento acumulado y la ausencia de sistemas adecuados de seguimiento y evaluación de los programas culturales.

Estas debilidades estructurales no son menores: inciden directamente en la brecha entre lo planeado y lo ejecutado, y comprometen la posibilidad de construir una política cultural municipal coherente y de largo plazo.

Desde la teoría organizacional, un factor crítico y frecuentemente subestimado de la capacidad institucional es lo que se puede denominar como memoria institucional, que se entiende como la acumulación de aprendizajes, experiencias y conocimientos prácticos que se van sedimentando a lo largo del tiempo en una organización. Así que los cambios de gobierno cada cuatro años implican, con una frecuencia preocupante, la pérdida parcial o total de esta memoria, lo que conduce inevitablemente a la repetición de errores ya cometidos y a la desarticulación de procesos culturales en marcha que podrían haberse consolidado (García, 2014). Precisamente, un análisis comparativo como el que se propone en esta investigación tiene

el potencial de contribuir a la reconstrucción de esa memoria institucional, al identificar los patrones que se repiten, las lecciones que no se han aprendido y las fortalezas que merecen ser preservadas.

Ese enfoque de gobernanza entre niveles resulta igualmente útil para comprender la articulación o la falta de ella entre los distintos niveles del Estado en materia cultural. Este enfoque reconoce que las políticas culturales no se definen ni se ejecutan exclusivamente desde el nivel nacional, sino que involucran a departamentos, municipios, áreas metropolitanas y organizaciones comunitarias en un entramado complejo de competencias, recursos y responsabilidades.

Sin embargo, Manito (2016) advierte que en América Latina persisten serias dificultades para lograr una coordinación efectiva entre estos niveles, lo que genera fragmentación de esfuerzos, duplicidad de acciones y, en última instancia, una inversión pública cultural menos eficiente de lo que podría ser.

Presupuesto público y ejecución de recursos en cultura

En este caso es necesario referirse a lo que sostiene Mariscal Orozco (2007), el presupuesto público no debe entenderse como un simple ejercicio contable, sino como el instrumento central mediante el cual el Estado traduce sus prioridades políticas en compromisos concretos de gasto. En el sector cultural, la asignación presupuestal revela de manera elocuente

las prioridades reales (y no solo las declaradas) del gobierno de turno, así como las capacidades fiscales efectivas del municipio. En este sentido, el análisis de la ejecución presupuestal va más allá de una verificación técnica: pues permite evaluar no solo cuánto se invierte en cultura, sino cómo se invierte, con qué oportunidad y con qué resultados necesariamente tangibles para la comunidad.

La eficiencia en el gasto público cultural se refiere a la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, mientras que la eficacia alude al grado de cumplimiento de las metas programadas en los planes de desarrollo. Ambos conceptos son fundamentales para evaluar la calidad de la gestión cultural, pero su medición enfrenta dificultades inherentes a la naturaleza cualitativa de muchos de los resultados esperados en el campo de la cultura, tales como la formación de nuevos públicos, el fortalecimiento del tejido asociativo o la construcción progresiva de identidad territorial. Esta complejidad de medición no debe ser usada como excusa para eludir la evaluación, sino como un incentivo para desarrollar indicadores más sofisticados y pertinentes.

Investigaciones sobre ejecución presupuestal en municipios colombianos entre ellas las realizadas por la ESAP en distintas vigencias han evidenciado de manera consistente que el sector cultura suele presentar porcentajes de ejecución inferiores a los de otros sectores como educación o salud. Esta situación obedece a una combinación de factores que incluyen la estacionalidad de los recursos concentrados en ciertos meses del año, la rigidez de los procedimientos presupuestales, la baja capacidad técnica de las dependencias responsables y la complejidad intrínseca de los procesos contractuales asociados a la ejecución cultural.

Comprender estos factores en el contexto específico de Dosquebradas es uno de los propósitos centrales de la presente investigación.

El principio de transparencia adquiere especial relevancia en el análisis del gasto público cultural. La Ley 1712 de 2014 conocida como la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública establece obligaciones claras para todas las entidades públicas en materia de publicidad de la información, incluyendo los contratos y convenios celebrados. No obstante, la transparencia no se agota en la disponibilidad formal de información: implica también la claridad en los criterios de asignación de recursos, la publicidad activa de los procesos de selección de contratistas y la rendición efectiva de cuentas a la ciudadanía sobre los resultados de la inversión realizada.

Contratación pública en el sector cultural

La contratación con entidades sin ánimo de lucro constituye el mecanismo predominante mediante el cual los municipios colombianos ejecutan sus recursos culturales. El artículo 355 de la Constitución Política de 1991 establece que el Estado puede celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro con el fin de impulsar programas de interés público acordes con los planes de desarrollo. Este artículo, reglamentado inicialmente por los Decretos 777 y 1403 de 1992 y posteriormente actualizado y unificado por el Decreto 092 de 2017, constituye el

principal soporte jurídico de los convenios y contratos culturales que celebran los municipios con las organizaciones del sector.

La modalidad de contratación puede variar entre la contratación directa aplicable cuando se identifica una única entidad con reconocida idoneidad en el campo cultural y las convocatorias públicas, que proceden cuando existe pluralidad de posibles oferentes. García (2014) documenta que en el sector cultural persiste una tensión no resuelta entre la necesidad de flexibilidad para trabajar con organizaciones comunitarias de trayectoria y la exigencia constitucional de transparencia y competencia en los procesos de selección de contratistas. Esta tensión no es menor, pues incide directamente en la equidad del acceso a los recursos públicos y en la posibilidad real de fortalecer el ecosistema cultural local en toda su diversidad.

La idoneidad en lo que confiere a las organizaciones culturales es un criterio central y también particularmente complejo en los procesos de contratación pública. La idoneidad en este campo específico no se reduce a la capacidad técnica o administrativa de las organizaciones: abarca también una trayectoria comunitaria, su reconocimiento en el territorio, su experiencia acumulada en el campo cultural específico y su capacidad para gestionar recursos públicos con responsabilidad y transparencia. Estos criterios son más difíciles de verificar objetivamente que los aplicados en otros sectores del gasto público, lo que abre márgenes de discrecionalidad que pueden cuando no existen controles adecuados derivar en prácticas poco transparentes.

Los estudios sobre contratación pública cultural en Colombia entre los que destacan los de Bustos (2015) y García (2014) señalan la persistencia de prácticas problemáticas como la concentración de recursos en un número reducido de beneficiarios, la insuficiente publicidad de los procesos de selección y la debilidad en los mecanismos de control y seguimiento posteriores a la firma de los contratos. Estas prácticas no solo afectan la equidad en la distribución de los recursos públicos, sino que también limitan el fortalecimiento orgánico del ecosistema cultural local, al favorecer a unos pocos actores en detrimento de la diversidad y la renovación del sector.

Desarrollo territorial y contribuciones de la cultura

Entorno a ello, y lo que según explica Vázquez Barquero (2007), el concepto de desarrollo territorial ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, transitando pues desde enfoques centrados casi exclusivamente en el crecimiento económico hacia perspectivas más integrales que enfatizan la movilización de los activos endógenos de cada territorio. En este marco, la cultura deja de ser concebida como un ornamento secundario del desarrollo para convertirse en un eje meramente estructurante de las estrategias territoriales, con efectos que se despliegan en dimensiones económicas, sociales e institucionales de manera simultánea.

En esta perspectiva, Manito (2016) señala que la cultura contribuye al desarrollo territorial a través de múltiples dimensiones que se refuerzan mutuamente. En la dimensión cultural propiamente dicha, la inversión pública fortalece la identidad colectiva, amplía la formación de nuevos públicos y diversifica la oferta artística disponible para la ciudadanía. En la dimensión social, promueve el fortalecimiento del tejido asociativo, estimula la participación ciudadana activa y contribuye a la construcción de cohesión comunitaria. En la dimensión económica, dinamiza el sector cultural como fuente de empleo e ingresos para artistas y gestores, y puede atraer actividades turísticas y creativas al territorio. En la dimensión institucional, fortalece las capacidades organizativas de las entidades del sector y promueve la articulación entre actores públicos, privados y comunitarios.

La Convención de la UNESCO de 2005 sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales establece con claridad que la cultura es uno de los principales motores del desarrollo sostenible, reconociendo su doble naturaleza: económica, en tanto genera industrias y empleos, y cultural, en tanto garantiza derechos y construye identidades. Este reconocimiento internacional de alto nivel ha influido de manera notable en las políticas culturales colombianas, pero su traducción efectiva al ámbito municipal ha enfrentado obstáculos relacionados con la capacidad institucional local y la insuficiencia de los recursos asignados al sector.

El enfoque de desarrollo territorial endógeno resulta particularmente pertinente para el análisis de la gestión cultural en Dosquebradas, pues enfatiza la importancia de construir el

desarrollo desde las particularidades históricas, culturales y sociales de cada territorio, movilizando los recursos específicos que en él existen. Aplicado al caso de Dosquebradas, esto implica reconocer las organizaciones culturales locales, sus trayectorias de largo aliento, sus saberes acumulados y sus redes de relaciones como activos fundamentales y no reemplazables para el desarrollo del municipio. En consecuencia, la inversión pública cultural debería orientarse prioritariamente a potenciar estos activos, y no simplemente a ejecutar presupuestos de manera formal.

Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia constituye un principio rector irrenunciable de la gestión pública democrática y adquiere una relevancia especial en el análisis del gasto cultural, donde los criterios de asignación de recursos suelen ser más complejos y más subjetivos que en otros sectores. La Ley 1712 de 2014 establece que toda información en posesión de entidades públicas es, en principio, pública y de libre acceso para los ciudadanos, salvo las excepciones expresamente contempladas en la ley. En materia cultural, esto implica la obligación de publicar activamente los planes de desarrollo con sus metas culturales, las ejecuciones presupuestales, los contratos y convenios celebrados y los informes de gestión que den cuenta de los resultados obtenidos.

La rendición de cuentas, complementaria a la transparencia, es el mecanismo mediante el cual las entidades públicas informan a la ciudadanía sobre su gestión y se someten a su escrutinio y evaluación.

En el sector cultural, una rendición de cuentas genuina no debe limitarse a informar sobre el cumplimiento administrativo cuántos contratos se firmaron, cuántos recursos se ejecutaron, sino que debe extenderse a los resultados e impactos reales de la inversión sobre el sector cultural y sobre la calidad de vida de la comunidad. Sin embargo, y aquí radica una de las debilidades más extendidas, los informes de gestión municipales suelen centrarse en los primeros indicadores y descuidar los segundos, generando una imagen de eficiencia que no necesariamente refleja el valor público efectivamente creado, cosa que pasa en muchas partes del país.

La participación ciudadana en el control y seguimiento de la gestión pública cultural sigue siendo, en muchos municipios colombianos, más una aspiración normativa que una realidad cotidiana. Los Consejos Municipales de Cultura, cuando existen y funcionan con regularidad, constituyen espacios valiosos para el seguimiento participativo y la veeduría ciudadana de la inversión cultural. El análisis de su funcionamiento efectivo en Dosquebradas durante los periodos estudiados podría aportar elementos importantes para evaluar el nivel real de transparencia de la gestión cultural municipal y el grado en que la ciudadanía organizada ha podido incidir en las decisiones de asignación de recursos.

Síntesis del marco teórico

El marco teórico aquí construido articula cuatro grandes categorías analíticas para el estudio de la gestión pública cultural en Dosquebradas. En primer lugar, la gestión pública y las políticas culturales, que permiten comprender el ciclo completo de la política cultural desde la formulación hasta la evaluación y el concepto de valor público como criterio de desempeño. En segundo lugar, la capacidad institucional, que explica las debilidades estructurales de los municipios intermedios para gestionar la cultura con eficiencia y continuidad. En tercer lugar, el presupuesto público y la contratación, que constituyen los instrumentos operativos concretos a través de los cuales se materializa o no la inversión cultural. En cuarto lugar, el desarrollo territorial, que sitúa la cultura no como un gasto accesorio sino como un factor estratégico para el desarrollo endógeno del municipio.

Estas cuatro categorías teóricas orientarán el análisis comparativo de los periodos 2016-2019 y 2020-2023, permitiendo identificar no solo diferencias cuantitativas en la inversión cultural, sino también y sobre todo los factores cualitativos que inciden en la calidad de la gestión: las capacidades institucionales disponibles, los niveles de transparencia en los procesos contractuales, la idoneidad de los mecanismos de selección de beneficiarios y las contribuciones reales de la inversión al desarrollo territorial de Dosquebradas. El marco teórico será complementado y enriquecido con el análisis empírico de los documentos oficiales disponibles.

Nueva Gestión Pública vs. Enfoque de Valor Público en la gestión cultural

Un elemento teórico fundamental para profundizar el análisis de la gestión cultural pública en Dosquebradas es la tensión existente entre los postulados de la Nueva Gestión Pública (NGP) y el enfoque de valor público desarrollado por Moore (1995). La Nueva Gestión Pública, ampliamente difundida en América Latina desde la década de los noventa, promueve la adopción de criterios propios del sector privado en la administración pública, enfatizando la eficiencia, la medición de resultados cuantificables, la reducción de costos y el cumplimiento de metas verificables (Hood, 1991).

En el marco de este enfoque, la gestión pública tiende a ser evaluada a partir de indicadores como los niveles de ejecución presupuestal, el número de actividades realizadas o la cantidad de beneficiarios atendidos. Si bien estos indicadores son relevantes desde una perspectiva administrativa, resultan insuficientes para capturar la complejidad de sectores como el cultural, donde los impactos más significativos suelen ser de carácter cualitativo, simbólico y de largo plazo.

En contraste, el enfoque de valor público propuesto por Moore (1995) plantea que el éxito de la gestión pública no debe medirse exclusivamente en términos de eficiencia operativa, sino en función de la capacidad del Estado para generar valor socialmente reconocido, lo que incluye dimensiones como el fortalecimiento de derechos, la legitimidad institucional y la construcción de ciudadanía. Desde esta perspectiva, la cultura ocupa un lugar estratégico, en tanto contribuye a la configuración de identidades, la cohesión social y la ampliación de las capacidades expresivas de la población.

Esta tensión entre eficiencia y valor público adquiere particular relevancia en el análisis de la inversión cultural municipal. En muchos casos, las administraciones locales priorizan la ejecución total del presupuesto asignado como un indicador de éxito, lo que puede traducirse en la contratación masiva de artistas y la realización de eventos culturales de carácter puntual. Sin embargo, surge un interrogante central para esta investigación: ¿en qué medida estas estrategias generan valor público sostenible, más allá del cumplimiento inmediato de metas administrativas?.

Diversos análisis críticos señalan que una orientación excesiva hacia la lógica de la Nueva Gestión Pública puede derivar en prácticas de “ejecución por ejecución”, donde el objetivo principal se convierte en agotar los recursos disponibles dentro del periodo fiscal, sin una reflexión profunda sobre la pertinencia, continuidad e impacto de las intervenciones culturales. En este sentido, la realización de eventos aislados, aunque visibles y políticamente rentables, no

necesariamente contribuye al fortalecimiento estructural del ecosistema cultural ni a la garantía efectiva de los derechos culturales de la ciudadanía.

Por el contrario, desde el enfoque de valor público, la gestión cultural debería orientarse a procesos sostenidos en el tiempo, al fortalecimiento de organizaciones culturales locales, a la formación de públicos y a la consolidación de capacidades institucionales y comunitarias. Esto implica una mirada que trascienda la lógica anual del presupuesto y priorice intervenciones con impacto acumulativo y transformador.

En consecuencia, esta investigación adopta esta tensión como un eje analítico central para el estudio de los periodos 2016-2019 y 2020-2023 en Dosquebradas. Más allá de verificar los niveles de ejecución presupuestal, se buscará analizar si las estrategias implementadas por las administraciones municipales se alinean con una lógica de eficiencia administrativa propia de la Nueva Gestión Pública o si, por el contrario, contribuyen efectivamente a la generación de valor público en el sector cultural.

Marco Conceptual

Para garantizar la coherencia analítica y la correcta operacionalización de las variables, la investigación integra un sistema de categorías interdependientes:

Gestión Pública Cultural y Capacidad Institucional.

Entendida como el engranaje administrativo, técnico y político mediante el cual el Estado formula y ejecuta políticas para garantizar derechos culturales. Su éxito depende directamente de la capacidad institucional, es decir, de la habilidad técnica, administrativa, presupuestal y relacional de la administración para materializar dichas políticas de forma eficiente y sin brechas entre lo planeado y lo ejecutado.

Plan de Desarrollo y Ejecución Presupuestal.

El Plan de Desarrollo Municipal constituye el pacto social y el instrumento rector que define las metas a cuatro años. Su efectividad se mide a través de la ejecución presupuestal, la cual refleja la materialización contable y operativa de las promesas políticas, indicando el nivel de voluntad gubernamental y de pericia técnica para invertir los recursos asignados al sector.

Contratación, Transparencia y Convenios de Asociación: La contratación pública es el vehículo jurídico (fundamentado en el Decreto 092 de 2017) para canalizar la inversión hacia el sector. Dentro de este marco, la transparencia exige no solo la publicidad de la información, sino la claridad y equidad en los criterios de selección. Destaca aquí la figura del convenio de asociación, que supera la lógica del prestador de servicios para establecer una relación de

corresponsabilidad genuina y co-construcción entre el Estado y las organizaciones sin ánimo de lucro.

Valor Público, Ecosistema Cultural y Desarrollo Socio-territorial: El impacto final de esta gestión se evalúa mediante la creación de valor público (Moore, 1995), valorando la democratización del acceso y el fomento de la confianza institucional. Este valor alimenta el ecosistema cultural local la red de actores, espacios, audiencias y saberes del territorio y detona un desarrollo socio-territorial endógeno, movilizand las contribuciones culturales, sociales, económicas e institucionales como motores fundamentales del bienestar colectivo.

Gestión pública cultural

La gestión pública cultural se entiende como el conjunto de procesos administrativos, técnicos y políticos mediante los cuales el Estado formula, ejecuta y evalúa políticas, programas y proyectos orientados a garantizar los derechos culturales de la ciudadanía. No es una función puramente burocrática: implica decisiones de asignación de recursos que reflejan prioridades políticas, criterios de equidad y compromisos con el desarrollo comunitario.

En el contexto municipal concreto, la gestión pública cultural abarca desde la inclusión de metas culturales en los Planes de Desarrollo hasta la firma y seguimiento de contratos con entidades sin ánimo de lucro, pasando por la coordinación interinstitucional y la rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos.

Capacidad institucional

La capacidad institucional se refiere a la habilidad de las organizaciones públicas para cumplir con sus funciones de manera efectiva, eficiente y sostenible. En el ámbito de la gestión cultural municipal, esta capacidad se expresa en cuatro dimensiones que se condicionan mutuamente: la técnica conocimientos especializados en cultura y gestión pública, la administrativa procesos de planeación, ejecución y control, la presupuestal asignación y ejecución oportuna de recursos y la relacional articulación efectiva con organizaciones culturales y con otros niveles de gobierno.

Una capacidad institucional débil se traduce inevitablemente en brechas entre lo planeado y lo ejecutado, bajos porcentajes de ejecución presupuestal, procesos contractuales poco transparentes y resultados insuficientes frente a las necesidades culturales de la comunidad.

Plan de Desarrollo Municipal

El Plan de Desarrollo Municipal es el instrumento central de planeación que define las metas, programas y recursos del municipio para un periodo de gobierno de cuatro años. Es mucho más que un documento formal: es la expresión escrita de las prioridades políticas de una administración y el contrato social que esta establece con la ciudadanía al momento de asumir el poder. En materia cultural, el Plan de Desarrollo debe incluir metas específicas y medibles para

el sector, programas orientados al fortalecimiento de las expresiones culturales locales y la asignación presupuestal correspondiente que haga posible su ejecución.

El análisis comparativo de los Planes de Desarrollo 2016-2019 y 2020-2023 de Dosquebradas permite identificar continuidades, rupturas y variaciones en las prioridades culturales de cada administración, así como evaluar la coherencia entre lo prometido y lo realizado.

Ejecución presupuestal

La ejecución presupuestal es el proceso mediante el cual se materializan los gastos autorizados en el presupuesto anual aprobado. Se expresa habitualmente en términos de porcentaje de ejecución relación entre lo efectivamente ejecutado y lo apropiado, distribución del gasto por programas y fuentes de financiación. En el sector cultural, la ejecución presupuestal refleja con fidelidad la capacidad de la administración municipal para convertir las metas del Plan de Desarrollo en acciones reales. Una alta ejecución presupuestal indica, en principio, eficiencia en la gestión; una baja ejecución, en cambio, puede evidenciar debilidades en la planeación, obstáculos en los mecanismos de contratación, falta de capacidad técnica o simplemente falta de voluntad política para priorizar el sector cultural.

Transparencia

La transparencia es el principio de la gestión pública que obliga a las entidades estatales a hacer pública la información sobre su gestión, facilitando el control ciudadano y la rendición democrática de cuentas. No se reduce a la publicación formal de documentos: implica también la claridad en los criterios utilizados para la toma de decisiones, la accesibilidad real de la información para los ciudadanos y la disposición de la administración a someterse al escrutinio público. En materia de contratación cultural, la transparencia se evalúa a través de indicadores concretos como la existencia y publicidad de convocatorias abiertas, la claridad de los criterios de evaluación de propuestas y la disponibilidad en plataformas oficiales como el SECOP de toda la información contractual.

Contratación pública cultural

La contratación pública cultural engloba los procesos mediante los cuales el municipio celebra contratos, convenios u órdenes de prestación de servicios con personas naturales o jurídicas para la ejecución de proyectos y actividades culturales. Se fundamenta jurídicamente en el artículo 355 de la Constitución Política, que autoriza la celebración de contratos con entidades sin ánimo de lucro para impulsar programas de interés público, y se concreta a través del Decreto 092 de 2017, que unifica y moderniza la normativa aplicable.

Las modalidades de contratación incluyen la contratación directa y las convocatorias públicas, y el análisis comparativo de su uso en los dos periodos estudiados permite evaluar la

concentración o diversificación de beneficiarios y el nivel de transparencia en la asignación de los recursos.

Convenio de asociación

El convenio de asociación es una modalidad contractual mediante la cual el Estado y una entidad sin ánimo de lucro acuerdan la realización conjunta de actividades de interés público, aportando cada parte recursos, capacidades y responsabilidades en un marco de corresponsabilidad compartida. A diferencia del contrato de prestación de servicios en el que una parte simplemente ejecuta una tarea para la otra a cambio de un pago, el convenio de asociación establece un interés común y una corresponsabilidad genuina en la ejecución y en los resultados. En el sector cultural, esta modalidad es frecuente cuando el municipio busca apoyar iniciativas de organizaciones culturales con amplia trayectoria y reconocimiento comunitario, reconociendo que estas organizaciones son más que simples ejecutoras: son co-constructoras de política cultural.

Valor Público, Ecosistema Cultural y Desarrollo Socio-territorial.

El valor público es el concepto desarrollado por Mark Moore (1995) para evaluar el desempeño de las organizaciones públicas desde una perspectiva que supera la lógica de la eficiencia privada. Se refiere a la capacidad del Estado para satisfacer necesidades colectivas,

garantizar derechos ciudadanos y generar confianza entre la ciudadanía y sus instituciones. En el sector cultural, el valor público no se reduce a la eficiencia contable en el uso de recursos, sino que incluye dimensiones más complejas y sustantivas: la satisfacción efectiva de los derechos culturales de la población, la democratización real del acceso a bienes y servicios culturales, el fortalecimiento del tejido asociativo comunitario y la construcción progresiva de identidad territorial.

Este concepto es clave para evaluar si la inversión cultural de Dosquebradas ha creado valor genuino para la comunidad, más allá de los indicadores administrativos de cumplimiento.

Desarrollo socio-territorial

El desarrollo socio-territorial es un enfoque que concibe el desarrollo como un proceso construido desde las particularidades históricas, culturales y sociales de cada territorio, movilizand o activos endógenos que incluyen las capacidades locales, el tejido asociativo, los recursos culturales e identitarios y las redes de cooperación. A diferencia de los enfoques centrados exclusivamente en el crecimiento económico medido por indicadores agregados, el desarrollo socio-territorial enfatiza las dimensiones social y cultural como ejes estructurantes del bienestar colectivo. En este marco conceptual, la cultura se convierte no en un complemento del desarrollo, sino en uno de sus motores fundamentales, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad, la cohesión social y la capacidad de acción colectiva del territorio.

Contribución cultural, social, económica e institucional

Esta investigación analiza los efectos de la inversión pública cultural a través de cuatro dimensiones de contribución que se articulan entre sí. La contribución cultural hace referencia a los efectos de la inversión sobre la oferta cultural disponible, la formación de nuevos públicos y la visibilidad del territorio como espacio creativo. La contribución social alude al fortalecimiento del tejido asociativo, al estímulo de la participación juvenil, a la construcción de identidad comunitaria y al cuidado de la salud mental colectiva a través del arte. La contribución económica se expresa en la dinamización del sector cultural como fuente de empleo e ingresos para artistas y gestores culturales. Finalmente, la contribución institucional se refiere al fortalecimiento de las capacidades organizativas de las organizaciones culturales y a los aprendizajes que la gestión conjunta transfiere a las entidades públicas.

Ecosistema cultural local

El ecosistema cultural local se entiende como aquel conjunto complejo e interrelacionado de organizaciones, espacios físicos, públicos, recursos, relaciones y procesos que conforman el campo cultural de un territorio determinado. Incluye las organizaciones culturales de base comunitaria, las instituciones públicas como secretarías de cultura y bibliotecas, los espacios de circulación y presentación artística, los procesos formativos en artes y cultura, las audiencias y

comunidades de práctica, y las redes de colaboración entre actores. La inversión pública cultural tiene el potencial de fortalecer o debilitar este ecosistema dependiendo de su orientación, continuidad, criterios de asignación y mecanismos de gestión. Un ecosistema cultural saludable se caracteriza por la diversidad de actores, la sostenibilidad de las iniciativas, la democratización del acceso y la capacidad de innovación del sector.

Análisis comparativo

El análisis comparativo es un diseño de investigación que contrasta sistemáticamente dos o más casos, periodos o unidades de análisis con el propósito de identificar similitudes, diferencias, patrones y tendencias que no serían visibles desde el estudio de un solo caso. En esta investigación, el análisis comparativo se aplica a dos periodos de gobierno 2016-2019 y 2020-2023 con el objetivo de evaluar la evolución de la gestión de los recursos públicos culturales en Dosquebradas. Este diseño permite identificar con mayor claridad las continuidades estructurales, las rupturas debidas a cambios de gobierno y las lecciones aprendidas que pueden orientar la mejora de la inversión cultural futura. El análisis se estructura en torno a cuatro dimensiones: planeación, ejecución presupuestal, contratación y resultados sobre el desarrollo territorial.

Las categorías conceptuales aquí definidas no operan de manera aislada, sino como herramientas analíticas articuladas que se iluminan mutuamente en el proceso de investigación. La gestión pública cultural, la capacidad institucional, el Plan de Desarrollo, la ejecución

presupuestal, la transparencia y la contratación pública constituyen las categorías centrales para analizar los procesos administrativos. El valor público, el desarrollo socio-territorial y las contribuciones en sus dimensiones cultural, social, económica e institucional permiten evaluar los resultados e impactos de la inversión.

El ecosistema cultural local y el análisis comparativo orientan, finalmente, la interpretación de los hallazgos en su contexto territorial e histórico específico. Estas categorías serán operacionalizadas en la metodología para construir indicadores concretos que hagan posible medir y comparar la gestión cultural de Dosquebradas en los dos periodos analizados.

Marco Contextual o Institucional

El municipio de Dosquebradas, ubicado en el departamento de Risaralda, es uno de los municipios más poblados y dinámicos del Eje Cafetero colombiano. Su carácter de municipio industrial y obrero, históricamente vinculado a la actividad manufacturera y a la conurbación con Pereira, lo sitúa en una posición particular dentro del Sistema Nacional de Cultura: cuenta con una base comunitaria cultural activa y diversa, pero con una institucionalidad pública cultural que ha sido históricamente débil en términos de recursos y personal especializado. Esta tensión entre una sociedad civil cultural relativamente organizada y una institucionalidad pública limitada constituye el telón de fondo sobre el que se desarrolla el análisis propuesto.

Durante los periodos estudiados 2016-2019 y 2020-2023, la gestión cultural del municipio estuvo a cargo de la dependencia responsable de cultura, que en distintos momentos ha funcionado como secretaría independiente o como parte de secretarías mixtas de cultura, recreación y deporte. Esta variabilidad en la estructura institucional es en sí misma un dato relevante para el análisis, pues incide directamente en la prioridad asignada al sector cultural dentro de la arquitectura administrativa municipal y en los recursos humanos y financieros disponibles para su gestión.

El periodo 2016-2019 estuvo enmarcado en un contexto nacional de posconflicto, caracterizado por la firma del Acuerdo de Paz con las FARC-EP en 2016 y por un énfasis en la cultura como herramienta de reconciliación y construcción de paz territorial. El periodo 2020-2023, por su parte, estuvo atravesado por la pandemia de COVID-19, que impuso restricciones severas a la realización de actividades culturales presenciales durante los años 2020 y 2021, obligando a las administraciones a reconfigurar sus estrategias de gestión y ejecución presupuestal. Esta diferencia de contexto entre los dos periodos es fundamental para interpretar adecuadamente las variaciones observadas en los datos.

Marco Normativo o Legal

La gestión pública cultural en Colombia no opera en el vacío, sino que está rigurosamente estructurada por un sistema jurídico multinivel que obliga a las administraciones municipales a garantizar la cultura como un derecho inalienable. Este entramado abarca desde directrices de la UNESCO hasta normativas orgánicas de contratación local, los cuales se constituyen en el lente legal a través del cual se evalúa la gestión de Dosquebradas en el presente estudio.

Tabla 1

A continuación, se detalla la arquitectura normativa aplicada a la investigación:

Nivel	Norma	Contenido relevante	Aplicación en la investigación
Internacional	Convención UNESCO 2005 (Ley 1195 de 2008)	Reconoce la cultura como motor del desarrollo sostenible. Establece la naturaleza dual de los bienes culturales. Reconoce el derecho de los Estados a adoptar políticas culturales.	Fundamento de las políticas culturales municipales. Orienta la evaluación de la inversión cultural en términos de desarrollo territorial.
Constitucional	Constitución Política de 1991, artículo 70	El Estado promoverá el acceso a la cultura en igualdad de oportunidades. La cultura es fundamento de la nacionalidad.	Base para exigir que el municipio garantice el acceso a bienes culturales a toda la ciudadanía sin discriminación.
Constitucional	Constitución Política de 1991, artículo 71	El Estado creará estímulos para personas e instituciones que desarrollen actividades culturales.	Sustento legal para los apoyos económicos a organizaciones culturales en Dosquebradas.

Constitucional	Constitución Política de 1991, artículo 355	Autoriza al Estado a celebrar contratos con entidades sin ánimo de lucro para impulsar programas de interés público.	Fundamento de todos los contratos y convenios culturales celebrados por el municipio.
Ley General de Cultura	Ley 397 de 1997	Crea el Ministerio de Cultura y el Sistema Nacional de Cultura. Define competencias de los municipios. Crea el Programa Nacional de Concertación.	Define las obligaciones del municipio en materia cultural. Orienta el análisis del cumplimiento de metas culturales en los Planes de Desarrollo.
Ley General de Cultura	Ley 397 de 1997, artículo 8°	Competencias de los municipios: formular planes culturales, proteger el patrimonio, estimular espacios culturales, apoyar instituciones culturales sin ánimo de lucro.	Marco para evaluar si la administración municipal cumplió sus competencias legales en los periodos analizados.
Ley General de Cultura	Ley 1185 de 2008	Modifica y adiciona la Ley 397. Fortalece el sistema de patrimonio cultural inmaterial y material.	Complementa el marco normativo para la protección del patrimonio cultural local de Dosquebradas.

Contratación Pública	Decreto 777 de 1992	Reglamenta la celebración de contratos a que se refiere el artículo 355 de la Constitución. Establece requisitos para entidades sin ánimo de lucro.	Base para analizar los contratos culturales celebrados en Dosquebradas durante los periodos estudiados.
Contratación Pública	Decreto 092 de 2017	Reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro. Unifica y actualiza la normativa. Establece requisitos de idoneidad, trayectoria y capacidad técnica.	Marco actualizado para analizar la contratación cultural. Permite evaluar si el municipio aplicó criterios de idoneidad y transparencia en la selección.
Planeación y Presupuesto	Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo)	Establece los principios y procedimientos para la elaboración de los Planes de Desarrollo. Define la estructura de los planes.	Marco para analizar la inclusión de metas culturales en los Planes de Desarrollo y su articulación con el presupuesto municipal.
Planeación y Presupuesto	Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia)	Establece el derecho de acceso a la información pública. Obliga a publicar contratos, ejecuciones presupuestales e informes de gestión.	Marco para evaluar la transparencia en la gestión cultural del municipio y para exigir la información mediante derechos de petición.
Planes de Desarrollo Municipal	Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019	Define metas, programas y recursos para el sector cultura durante el primer periodo analizado.	Documento central para contrastar las metas programadas versus las ejecutadas en el periodo 2016-2019.

Planes de Desarrollo Municipal	Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023	Define metas, programas y recursos para el sector cultura durante el segundo periodo analizado.	Documento central para contrastar las metas programadas versus las ejecutadas en el periodo 2020-2023.
--------------------------------	--	---	--

Nota. Elaboración propia con base en la normativa colombiana vigente.

Metodología

Enfoque y tipo de investigación

La investigación adopta un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión integral y matizada de la gestión pública cultural en Dosquebradas. Esta decisión metodológica no es arbitraria: responde a la naturaleza multidimensional del objeto de estudio, que incluye tanto datos numéricos ejecuciones presupuestales, montos contratados, porcentajes de cumplimiento como procesos y significados que requieren interpretación cualitativa, como las lógicas de asignación de recursos, las prioridades políticas de cada administración y las modalidades de relacionamiento con las organizaciones culturales.

El enfoque cuantitativo permite sistematizar y analizar con rigor los datos numéricos relacionados con las ejecuciones presupuestales, los porcentajes de cumplimiento de metas y los

montos de contratación, mientras que el enfoque cualitativo posibilita comprender los procesos administrativos y los factores contextuales que inciden en la calidad de la gestión cultural, a través del análisis de contenido documental.

El tipo de investigación es descriptivo-comparativo. Descriptivo porque se propone caracterizar con detalle la gestión de los recursos públicos culturales en los dos periodos analizados, identificando sus componentes principales, sus procesos administrativos y sus resultados observables. Comparativo porque contrasta de manera sistemática los dos periodos de gobierno 2016-2019 y 2020-2023 con el fin de establecer similitudes, diferencias, patrones y tendencias en la planeación, la ejecución presupuestal, la contratación y las contribuciones al desarrollo territorial del municipio.

Diseño de investigación

El diseño corresponde a un estudio comparativo de casos, en el que los "casos" son los dos periodos de gobierno analizados. Este diseño tiene la ventaja metodológica de controlar la variable territorial se trata del mismo municipio en ambos periodos, lo que permite aislar mejor el efecto de los cambios de administración y contexto sobre la gestión cultural, y establecer comparaciones más precisas y fundamentadas. El estudio comparativo se estructura en torno a cuatro dimensiones de análisis: planeación (metas y recursos programados en los Planes de Desarrollo), ejecución presupuestal (montos ejecutados y porcentajes de cumplimiento),

contratación (modalidades empleadas, beneficiarios y niveles de transparencia) y resultados (contribuciones al desarrollo territorial en sus dimensiones cultural, social, económica e institucional). Cada dimensión será analizada en ambos periodos para establecer comparaciones sistemáticas y fundamentadas.

Unidad de análisis y periodo de estudio

La unidad de análisis está constituida por la gestión de los recursos públicos culturales en el municipio de Dosquebradas durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023, considerando como unidades de observación los documentos oficiales Planes de Desarrollo, ejecuciones presupuestales, contratos y convenios culturales y las dependencias responsables de la gestión cultural en la administración municipal. El periodo de estudio comprende dos cuatrienios completos que permiten identificar continuidades y rupturas en las políticas culturales, así como evaluar la capacidad institucional a lo largo del tiempo y en contextos distintos.

Fuentes y técnicas de producción de información

Fuentes y Técnicas de Producción de Información

Revisión documental

La revisión documental constituye la técnica principal de recolección de información, tanto cuantitativa como cualitativa. Se analizarán sistemáticamente los Planes de Desarrollo Municipal 2016-2019 y 2020-2023, identificando las metas, programas y recursos asignados al sector cultura en cada periodo, así como los Planes Plurianuales de Inversión correspondientes, para establecer la programación presupuestal de largo plazo del sector. De igual manera, se revisarán las ejecuciones presupuestales anuales de ambos periodos, los contratos y convenios culturales celebrados con detalle de objeto, valor, contratista, modalidad y estado, los informes de gestión anuales y de rendición de cuentas, y las actas del Consejo Municipal de Cultura cuando estén disponibles y sean accesibles mediante derecho de petición.

Análisis de datos cuantitativos

El análisis cuantitativo comprende la sistematización de los datos presupuestales y contractuales en matrices comparativas diseñadas para facilitar la identificación de patrones y tendencias. Se calcularán indicadores como el porcentaje de ejecución presupuestal por vigencia y por periodo completo, la variación porcentual en la inversión cultural entre los dos periodos, el número de contratos celebrados desagregado por modalidad contractual, la distribución de los recursos por tipo de beneficiario y el índice de concentración de recursos entendido como el porcentaje del total destinado a los principales beneficiarios en cada periodo. Estos indicadores permitirán una comparación objetiva y fundamentada de la gestión en los dos cuatrienios.

Análisis de contenido documental

El análisis cualitativo se centra en el análisis de contenido de los documentos oficiales disponibles. Se examinarán los Planes de Desarrollo para identificar las prioridades, programas y metas del sector cultura en cada administración; los contratos culturales para determinar las modalidades predominantes, los criterios de selección aplicados, los objetos contractuales más frecuentes y las poblaciones beneficiarias; y los informes de gestión para comprender cómo cada administración reportó sus resultados, qué indicadores utilizó y cuál fue la narrativa con que presentó su gestión cultural a la ciudadanía.

El análisis cualitativo se fundamentará en la revisión exhaustiva y el escrutinio de contenido de los documentos oficiales, con el propósito de trascender las cifras y comprender las lógicas institucionales subyacentes en la administración municipal. En primer lugar, se examinarán detalladamente los Planes de Desarrollo para identificar no solo las prioridades y los programas trazados, sino también la visión estratégica y las metas proyectadas para el sector cultura en cada cuatrienio. Asimismo, se realizará una revisión minuciosa de los contratos culturales, lo cual permitirá determinar las modalidades de contratación predominantes, los criterios reales de selección aplicados, la naturaleza de los objetos contractuales y, de manera crucial, las poblaciones efectivamente beneficiadas.

Por otro lado, se abordarán los informes de gestión con el fin de comprender la narrativa institucional; es decir, cómo cada administración reporta sus logros, qué tipo de indicadores privilegia para medir su impacto y cómo justifica sus decisiones presupuestales. Finalmente, y siempre que se garantice su acceso, se integrarán al análisis las actas del Consejo Municipal de Cultura para incorporar la voz de la ciudadanía, conociendo así las recomendaciones, debates y observaciones emitidas por este órgano consultivo, lo que enriquecerá la evaluación con una perspectiva indispensable de veeduría y participación social.

Fases del Proceso Investigativo

Fase 1: Preparatoria y diseño metodológico (semanas 1-4).

Esta etapa inicial sentará las bases estructurales y teóricas de la investigación. El proceso comenzará con una revisión bibliográfica exhaustiva orientada a la actualización y consolidación del marco teórico y conceptual, asegurando que el estudio dialogue de manera pertinente con los debates contemporáneos sobre la gestión pública territorial. Simultáneamente, se definirán con precisión las categorías analíticas y las variables de estudio, paso indispensable para el diseño metodológico de las matrices de sistematización de datos que guiarán el trabajo de campo. Para culminar esta fase y garantizar el acceso transparente a las fuentes primarias de información, se elaborará y radicará un derecho de petición formal ante la Alcaldía de

Dosquebradas, solicitando toda la documentación institucional, financiera y contractual requerida para el análisis comparativo.

Fase 2: Recolección y sistematización de la información (semanas 5-8).

Una vez superada la etapa de planeación, el enfoque investigativo se trasladará a la obtención de los insumos empíricos. Se procederá inicialmente a la recepción, clasificación y organización rigurosa de la información oficial suministrada por la administración municipal. Este acervo documental se complementará y contrastará mediante la consulta directa de los contratos alojados en el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP), garantizando así la trazabilidad y objetividad de los datos recopilados. Posteriormente, se llevará a cabo la revisión sistemática de los Planes de Desarrollo, las ejecuciones presupuestales y los informes de gestión, consolidando toda esta información en matrices de datos claramente diferenciadas para los periodos de gobierno 2016-2019 y 2020-2023.

Fase 3: Procesamiento y análisis de datos (semanas 9-12).

En esta etapa crítica, la información recolectada será sometida a un escrutinio profundo, integrando armónicamente los enfoques cuantitativo y cualitativo. Por un lado, se sistematizarán los datos financieros y contractuales para ejecutar el cálculo preciso de los porcentajes de ejecución, las variaciones interanuales y la distribución geográfica y demográfica de los recursos. Por otro lado, se ejecutará el análisis cualitativo de contenido sobre los Planes de

Desarrollo, los informes de gestión y el corpus contractual, buscando desentrañar las lógicas administrativas que respaldan las cifras. Todo este esfuerzo analítico convergerá en la construcción de tablas comparativas robustas que evidencien el comportamiento institucional y financiero del municipio entre ambos periodos.

Fase 4: Interpretación de resultados y formulación de conclusiones (semanas 13-16).

El propósito central de esta fase es otorgarle sentido académico y práctico a los hallazgos mediante la triangulación de la evidencia cuantitativa y cualitativa. A través de este cruce de información, será posible identificar los patrones recurrentes, así como las diferencias y similitudes estructurales en la gestión de ambas administraciones. Este ejercicio hermenéutico permitirá formular conclusiones fundamentadas respecto a las dinámicas de planeación, ejecución, contratación y, sobre todo, frente a los resultados tangibles en el territorio. Con base en este diagnóstico crítico, se diseñarán lineamientos estratégicos y recomendaciones concretas orientadas a optimizar la transparencia y eficiencia de la inversión cultural futura en Dosquebradas.

Fase 5: Redacción del informe y socialización (semanas 17-18).

La recta final del proyecto estará dedicada exclusivamente a la consolidación del documento académico final. Se redactará el informe de investigación asegurando una narrativa

coherente, fluida y con alto rigor académico que integre de manera lógica todos los capítulos del estudio. Posteriormente, se pulirán las conclusiones y recomendaciones para garantizar que resulten viables, aplicables y de utilidad real para la administración pública local. Por último, se preparará el material de apoyo visual y se estructurará el discurso argumentativo necesario para la sustentación oficial del trabajo de grado ante el jurado evaluador designado.

Consideraciones Éticas

La investigación se guía en todo momento por los principios de transparencia, rigor académico e integridad científica. Toda la información utilizada es de carácter público, obtenida mediante derechos de petición ante la Alcaldía de Dosquebradas o a través de plataformas oficiales de acceso libre como el SECOP y el portal de transparencia del municipio. Se garantiza el tratamiento adecuado y responsable de los datos, citando correctamente las fuentes primarias y secundarias y respetando la veracidad de la información documental en todo momento. Dado que la investigación se basa exclusivamente en fuentes documentales oficiales y no involucra la recolección de datos personales ni la realización de entrevistas con personas, no se requiere consentimiento informado según los criterios éticos aplicables a este tipo de estudios.

Limitaciones Metodológicas

La investigación reconoce con honestidad académica sus principales limitaciones metodológicas. La más significativa es la dependencia de la información suministrada por la Alcaldía de Dosquebradas: existe la posibilidad de que algunos documentos no estén disponibles, no hayan sido adecuadamente archivados o hayan sido presentados de manera incompleta. Para mitigar este riesgo, se contempla como estrategia complementaria la consulta sistemática en el SECOP y en los portales de transparencia del municipio, así como la búsqueda de información en los archivos del Concejo Municipal.

Otra limitación importante es la ausencia de entrevistas con actores clave del sector, lo que impide captar las percepciones subjetivas, las motivaciones y los aprendizajes no documentados de quienes participaron directamente en la gestión cultural de ambos periodos. Esta limitación se compensa, en la medida de lo posible, con el análisis exhaustivo y riguroso de las fuentes documentales oficiales disponibles.

Resultados Puesta en práctica: Resultados que arroja la investigación.

Objetivo Específico 1: Contrastar las metas proyectadas y los resultados realmente alcanzados en los Planes de Desarrollo municipales de las vigencias 2016-2019 y 2020-2023, en relación con la inversión ejecutada en el sector cultural, identificando las principales brechas y sus posibles causas.

El siguiente análisis contrasta las metas proyectadas y los resultados realmente alcanzados en los Planes de Desarrollo municipales de las vigencias 2016-2019 y 2020-2023, en relación con la inversión ejecutada en el sector cultural, identificando las principales brechas y sus posibles causas.

Marco Metodológico del Contraste: Triangulación de Fuentes

El contraste entre las metas consignadas en los Planes de Desarrollo Municipales y los resultados reportados en los informes de gestión se realiza mediante la técnica de triangulación metodológica propuesta por Denzin (1978) y aplicada al análisis de políticas públicas por Yin (2014) en su metodología de estudio de caso con fuentes múltiples. Esta técnica permite cotejar la información proveniente de tres fuentes independientes: (a) los indicadores y metas del Plan de Desarrollo Municipal (que representan el compromiso formal de la administración); (b) los resultados reportados en los informes de gestión (que representan la versión oficial de lo ejecutado); y (c) los datos cuantitativos desagregados disponibles en los propios informes (que permiten verificar internamente la coherencia y veracidad de los reportes).

Diagrama 1.

Diagrama de triangulación metodológica para el análisis de planes y resultados.



Fuente: Basado en triangulación metodológica (Denzin 1978, Yin, 2014). Planes de Desarrollo Municipal 2016-2019 (Municipio de Dosquebradas, 2016) e Informes de Gestión 2016-2019 (Municipio de Dosquebradas, 2019). Elaboración propia.

Este enfoque de triangulación es especialmente relevante porque, como advierte Creswell (2014), la confiabilidad de los datos en investigaciones sobre gestión pública depende no solo de la consistencia interna de cada fuente, sino de su convergencia con fuentes independientes. En el caso de esta investigación, la ausencia de fuentes externas de verificación (como auditorías de la Contraloría Municipal, informes de seguimiento del Concejo Municipal o evaluaciones externas del DNP) obliga a depender fundamentalmente del contraste interno entre lo prometido y lo

reportado, con las limitaciones que ello conlleva y que son explicitadas en cada sección del análisis.

El análisis se organiza en dos grandes bloques cronológicos (período 2016-2019 y período 2020-2023) y dentro de cada uno se examinan tres dimensiones: (i) coherencia lógica entre indicadores y metas; (ii) verificabilidad de los resultados reportados; y (iii) implicaciones legales de las brechas identificadas. Esta estructura tridimensional permite ir más allá de la simple comparación de cifras para llegar a un juicio fundamentado sobre la calidad de la gestión pública cultural, entendida en sus dimensiones técnica, ética y jurídica.

Análisis del Período 2016-2019

La calidad técnica de los indicadores del PDM 2016-2019: un problema de origen

Antes de contrastar metas con resultados, es metodológicamente imprescindible evaluar la calidad técnica de los indicadores definidos en el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 para el sector cultural. El indicador de resultado establecido fue: Programas de desarrollo cultural establecidos, con una línea base del 40%. Desde la perspectiva del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018), un indicador de resultado debe cumplir al menos cinco criterios: ser

específico (S), medible (M), alcanzable (A), relevante (R) y acotado en el tiempo (T) metodología conocida como SMART.

El indicador analizado falla en al menos tres de estos criterios: no es específico, porque no define cuántos programas constituyen el universo de referencia ni cuántos forman el 40% de la línea base; no es medible de manera independiente, porque no existe una fuente verificable externa que confirme el porcentaje; y no es acotado en el tiempo, porque no establece cuál debería ser el porcentaje al final del cuatrienio.

Esta debilidad técnica en el diseño del indicador no es un detalle menor de forma; es una falla estructural de fondo que impacta directamente sobre la posibilidad de evaluar la gestión. Como señala Mokate (2001), cuando los indicadores de resultado están mal formulados, cualquier porcentaje de cumplimiento puede ser reportado como válido sin que ningún auditor externo pueda refutarlo con los datos disponibles. Dicho en términos más directos: un indicador vago es un indicador políticamente conveniente, porque permite reportar éxito independientemente de lo que realmente haya ocurrido.

La pregunta que esta investigación no puede eludir es si esta vaguedad fue producto de la limitada capacidad técnica del equipo de planeación, o si fue deliberadamente construida para generar un margen de maniobrabilidad en la rendición de cuentas. La respuesta honesta es que los documentos disponibles no permiten determinarlo con certeza, pero la pregunta misma es legítima y necesaria en un ejercicio de evaluación con rigor determinante para su revisión.

Producto Asociado 1.7.1 - Fortalecimiento de Políticas Culturales: análisis meta por meta

El Producto Asociado 1.7.1 agrupa cinco metas orientadas al fortalecimiento del marco de política cultural del municipio, y reporta un cumplimiento del 95% según el Informe de Gestión 2016-2019 (Municipio de Dosquebradas, 2019). A continuación se presenta el análisis de cada meta:

Tabla 2.

Análisis meta a meta - Producto Asociado 1.7.1 (PDM 2016-2019)

Meta de Producto	LB	Meta	Alcance	Resultado Reportado	Juicio Forense
1.7.1.134 Revisar y ajustar el Plan Decenal de Cultura	1	1	1	Reportado dentro del 95% global; no se describe el contenido del plan ajustado	CUMPLIMIENTO NO VERIFICABLE — Sin evidencia documental del plan en el informe
1.7.1.135 Elegir el Consejo Municipal de Cultura	1	1	1	Decreto N° 234 del 17 agosto 2016 reglamenta el Consejo Municipal 2016-2019	CUMPLIDO Y VERIFICABLE — Soporte normativo identificado y referenciado
1.7.1.136 Alianzas estratégicas para proyección artística e investigación de identidad cultural	5	9	4	No cuantificadas en informe; el propio informe recomienda 'Fomentar procesos de alianza estratégica con empresa privada'	BRECHA GRAVE — La meta 9 no se alcanzó. El alcance de 4 implica déficit del 55,6%. El informe reconoce que las alianzas son una tarea pendiente
1.7.1.137 Articular con MinCultura: Seguridad Social Creador/Gestor Cultural (Ley 397/1997 - Ley 666/2001)	0	1	1	Res. 2839/19: pago estampilla \$100.445.003 a 4 beneficiarios; 11 postulados quedan sin beneficio al cierre	CUMPLIMIENTO TARDÍO Y PARCIAL — Ejecutado en el último mes del período. 11 postulados sin atender = inequidad en la distribución de recursos parafiscales
1.7.1.138 Articular destinación 20% Estampilla Pro-Cultura (Ley 863/2003 Art. 47)	0	1	1	El informe recomienda: 'Actualizar y corregir el acuerdo municipal de regulación de la utilización del recurso de la estampilla pro-cultura'	INCUMPLIMIENTO O MATERIAL — Si el propio informe reconoce que el acuerdo necesita corregirse, la meta de 'articular' no fue cumplida sustantivamente

Nota. LB = Línea Base. Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 (Municipio de Dosquebradas, 2016) e Informe de Gestión 2016-2019 (Municipio de Dosquebradas, 2019).

Elaboración propia.

El análisis meta a meta del Producto Asociado 1.7.1 revela que de cinco metas proyectadas, solo una (la elección del Consejo Municipal de Cultura) puede considerarse verificada con soporte documental explícito. Las cuatro restantes presentan algún nivel de incumplimiento, ambigüedad o contradicción interna en el reporte, lo que hace que el 95% de cumplimiento declarado sea, en términos sustantivos, una cifra que no resiste el escrutinio de este trabajo investigativo. En términos académicos, y apelando a la categoría de Pressman y Wildavsky (1973) en su clásico estudio sobre la brecha entre política y acción, este es un caso paradigmático de “implementation gap”: la diferencia entre lo que los tomadores de decisión diseñan, firman y aprueban, y lo que realmente ocurre en el nivel operativo de la gestión pública.

Particularmente de análisis es la meta 1.7.1.138 sobre la destinación del 20% de la Estampilla Pro-Cultura. La Ley 863 de 2003, en su artículo 47, establece con claridad que el municipio debe destinar el 20% de los recursos de la estampilla Pro-Cultura al fomento, estímulo y fortalecimiento de los creadores y gestores culturales, en especial para el tema BEPS, Beneficios Económicos Periódicos. El incumplimiento de esta destinación no es simplemente una brecha administrativa: es una posible irregularidad en el manejo de recursos parafiscales de destinación específica, que en el marco del artículo 399 del Código Penal colombiano que tipifica el delito

de “utilización indebida de fondos captados del público” y del artículo 6 del Código Disciplinario Único (Ley 734 de 2002), podría generar responsabilidades disciplinarias para los servidores públicos responsables de su ejecución. Si bien esta investigación no puede determinar con los documentos disponibles si efectivamente se incurrió en este delito, sí puede y debe señalar que la situación descrita en el informe activa una alarma jurídica que amerita verificación por parte de los órganos de control competentes.

Producto Asociado 1.7.2 - Fomento al Desarrollo Cultural y Artístico: la ambigüedad como instrumento de rendición de cuentas

El Producto Asociado 1.7.2 reporta un cumplimiento del 91,1% e incluye metas sobre apoyo a creadores y gestores artísticos, creación de espacios culturales en barrios y comunas, y el Plan Municipal de Lectura y Bibliotecas. Este es el producto de mayor relevancia para la ciudadanía, porque es donde la política cultural se materializa en experiencias concretas de formación, expresión y participación artística. Por esta razón, el estándar de verificación debe ser más exigente.

Respecto al apoyo a creadores y gestores artísticos (meta 1.7.2.139), el plan estableció una línea base de 40 apoyos, una meta cuatrienio de 44 y un incremento de 4. El informe reporta 60 apoyos realizados para programas y eventos culturales. En apariencia, esto representa una superación de la meta. Sin embargo, el análisis revela tres problemas graves: primero, la meta

habla de apoyar 'creadores y gestores artísticos' (personas naturales o jurídicas con trayectoria artística reconocida), mientras que el informe habla de 'apoyos para realizar programas y eventos culturales', lo que sugiere una contabilización de eventos y no de artistas individuales; segundo, no se especifica si los apoyos fueron económicos (con recursos públicos transferidos) o logísticos, lo que tiene implicaciones legales completamente distintas (los apoyos económicos a privados requieren convenios de asociación bajo el artículo 355 de la Constitución y sus decretos reglamentarios, y están sometidos a estrictos controles); y tercero, no se publica el listado de beneficiarios, sus criterios de selección ni los montos asignados a cada uno, lo que viola el principio de publicidad del gasto público.

Posible violación del principio de selección objetiva

Si los 60 apoyos reportados incluyeron transferencias de recursos públicos a creadores o gestores artísticos privados (como sugiere la naturaleza del programa) sin un proceso público, objetivo y documentado de selección, esto podría constituir una violación del principio de selección objetiva consagrado en el artículo 5 de la Ley 80 de 1993 y una posible falta disciplinaria por favorecimiento indebido de particulares. La Corte Constitucional, en Sentencia C-374 de 1994, ha reiterado que el Estado solo puede beneficiar a personas privadas cuando exista un proceso transparente que garantice igualdad de oportunidades. La ausencia de cualquier referencia a convocatorias públicas, jurados o criterios de selección en el informe de gestión es una señal de alerta que los órganos de control deben verificar.

En relación con la meta 1.7.2.140 (creación de espacios culturales en barrios y comunas) el Plan proyectó pasar de 45 a 85 espacios, un incremento neto de 40. El informe reporta la consolidación de 18 escuelas de formación artística y cultural en música, danzas, instrumentos de cuerda, teatro, canto y artes plásticas, tanto en la zona rural como urbana (Municipio de Dosquebradas, 2019). La incoherencia entre lo prometido y lo reportado es evidente: 18 escuelas no equivale lógicamente a 40 nuevos espacios culturales, a menos que cada escuela funcione en más de dos sedes distintas (lo cual no se especifica en el informe). Esta discrepancia categorial entre la unidad de medida de la meta ('espacios') y la unidad de medida del resultado ('escuelas') es una forma de incomparabilidad deliberada o negligente que impide la verificación.

La meta 1.7.2.141 (crear el Plan Municipal de Lectura y Bibliotecas) merece una atención particularmente detenida, porque es el ejemplo más transparente de la contradicción interna que atraviesa todo el informe 2016-2019. El informe reporta su cumplimiento, pero en la misma sección de recomendaciones afirma textualmente: 'Implementar los Planes Municipales de Música y el de lectura, escritura y Oralidad, los cuales están proyectados bajo la metodología de Marco lógico, para su correcto funcionamiento y adaptación al Banco de Proyectos (MGA) y así gestionar recursos ante el ministerio de cultura y el DNP' (Municipio de Dosquebradas, 2019). Esta frase equivale a admitir que los planes existen como documentos pero no han sido implementados, no han sido inscritos en el banco de proyectos y no tienen respaldo presupuestal. En términos de evaluación de políticas públicas, un plan que existe en el papel

pero no en la práctica no es un plan: es una intención. Y las intenciones no se cuentan en los indicadores de resultado.

Producto Asociado 1.7.3 - Infraestructura del Sistema Cultural: el rezago estratégico como indicador de gobernanza

El Producto Asociado 1.7.3 es el más revelador en términos de la capacidad real de gestión institucional del municipio en el sector cultural, porque las metas de infraestructura son las más difíciles de manipular estadísticamente: o se construye o no se construye, o se entrega o no se entrega. Por esta razón, el 90% de cumplimiento reportado para este producto que en principio parece un resultado satisfactorio adquiere una connotación radicalmente distinta cuando se examina con detenimiento qué quedó dentro del 10% incumplido.

La meta 1.7.3.150, 'Gestionar el proyecto Concha Artística para Dosquebradas', fue catalogada en el propio informe de gestión como 'producto en rezago', es decir, una meta que al cierre del cuatrienio no había sido cumplida (Municipio de Dosquebradas, 2019). La Concha Artística es un proyecto de equipamiento cultural mayor que representa simbólica y funcionalmente el compromiso de una ciudad con sus artistas y con su vida cultural al aire libre. Su ausencia en el municipio, después de haber sido incluida como meta con una línea base de cero, implica que la administración reconoció la necesidad, la prometió, la planificó, la presupuestó o al menos debería haberlo hecho y no la ejecutó.

Desde la perspectiva del Estatuto Orgánico del Presupuesto (Decreto 111 de 1996), las metas incluidas en el Plan de Desarrollo deben tener respaldo en el Marco de Gasto de Mediano Plazo y en los presupuestos anuales. Si la Concha Artística fue incluida en el PDM sin respaldo presupuestal real, esto configura una posible violación del principio de consistencia presupuestal. Si tuvo respaldo presupuestal pero los recursos no fueron ejecutados, aplican los mecanismos de seguimiento de la Contraloría Municipal.

En contraste con este rezago mayor, la administración sí ejecutó dos intervenciones de infraestructura cultural de menor escala: la adecuación del primer piso del Instituto de Deporte Municipal (IDM), entregado en comodato a la Organización Cultural Alcaraván, y la construcción de la biblioteca del sector Frailes en el espacio de un antiguo puesto de salud. Estas dos acciones merecen un análisis legal específico que se desarrolla a continuación.

Análisis legal del comodato a la Organización Cultural Alcaraván

El comodato de bienes públicos a organizaciones privadas es un mecanismo jurídico habilitado por el artículo 355 de la Constitución Política y reglamentado por los Decretos 777 de 1992, 1403 de 1992 y 2459 de 1993 hoy compilados en el Decreto 1084 de 2015. Para que este mecanismo sea legítimo, deben cumplirse, como mínimo, los siguientes requisitos: (a) la organización debe ser reconocida como entidad sin ánimo de lucro con personería jurídica vigente; (b) debe existir un proceso de selección objetiva mediante concurso de méritos o

convocatoria pública, en el que cualquier organización con el perfil requerido pueda postularse; (c) el convenio debe establecer con precisión los bienes entregados, el tiempo del comodato, las obligaciones del comodatario, los mecanismos de seguimiento y las causales de terminación; y (d) el municipio debe realizar interventoría permanente sobre el cumplimiento del objeto del convenio.

El informe de gestión 2016-2019 menciona el comodato a la Organización Cultural Alcaraván en una sola frase, sin hacer referencia a ninguno de los requisitos anteriores (Municipio de Dosquebradas, 2019). No se informa si hubo concurso público, si Alcaraván presentó su personería jurídica, si se firmó un convenio formal con obligaciones específicas, ni si se realizó seguimiento al uso del espacio. Esta omisión documental no permite determinar si el comodato fue legal o irregular, pero activa con plena justificación la presunción de incumplimiento procedimental que debería ser objeto de verificación por parte de la Contraloría Municipal. En el marco del artículo 6 de la Constitución Política, los servidores públicos solo pueden hacer lo que la ley expresamente les autoriza; si no hay registro de que se siguió el procedimiento legal, hay razón fundada para sospechar que no se siguió.

Comodato sin evidencia de proceso competitivo

La entrega del primer piso del IDM a la Organización Cultural Alcaraván mediante comodato, sin evidencia documental de convocatoria pública, selección objetiva, convenio formalizado ni sistema de interventoría, podría configurar una violación del artículo 355 de la

Constitución y sus decretos reglamentarios. Si se acredita que el comodato se entregó directamente, sin proceso competitivo, a una organización con vínculos políticos o personales con funcionarios de la administración, la conducta podría encuadrarse en el artículo 410 del Código Penal colombiano, que tipifica el delito de “interés indebido en la celebración de contratos”. Esta investigación no formula acusación alguna, pero señala que la situación descrita requiere verificación urgente por los órganos de control.

Análisis del Período 2020-2023

El contexto pandémico como factor modulador (y como excusa potencial)

La pandemia por COVID-19 impactó de manera severa y documentada la oferta cultural presencial en todo el mundo. En Colombia, el Decreto 457 de 2020 declaró el aislamiento preventivo obligatorio desde el 25 de marzo de 2020, y las restricciones a actividades culturales presenciales se mantuvieron, con variaciones, hasta bien entrado el año 2021. Este contexto es relevante para la evaluación de la gestión cultural del período 2020-2023, porque explica pero no necesariamente justifica la caída en indicadores de cobertura durante 2020 y la recuperación posterior en 2021 y 2022.

Sin embargo, el análisis debe ir más allá de la simple constatación del efecto pandémico y preguntarse: ¿qué hizo la administración municipal para adaptar su oferta cultural a las

condiciones de emergencia? El Plan de Desarrollo 2020-2023 incorporó, en efecto, la meta 1.10.1.87 sobre estrategias de estimulación productiva del comercio de bienes y servicios culturales ante la emergencia socioeconómica generada por el COVID-19 (Municipio de Dosquebradas, 2020).

No obstante, el informe de gestión disponible no reporta de manera específica qué estrategias digitales, virtuales o adaptadas fueron implementadas, cuántos artistas y gestores culturales fueron beneficiados por estas estrategias, ni cuál fue la inversión específica destinada a este fin. La pandemia es mencionada como contexto, pero no aparece como variable de evaluación con datos propios.

Esta limitación analítica es relevante porque, como señalan Schwartz-Shea y Yanow (2012), la narrativa de la crisis puede convertirse en un mecanismo de legitimación del incumplimiento: cuando una administración pública no cumple sus metas, atribuirse a causas externas sin evidencia de esfuerzo adaptativo es una estrategia retórica que desplaza la responsabilidad sin rendir cuentas reales. No se afirma que esto ocurrió en Dosquebradas, pero el patrón narrativo disponible no permite descartarlo.

Los datos de atención cultural 2020-2023: una lectura estadística crítica

El período 2020-2023 introduce un avance metodológico significativo respecto del período anterior: la presentación de datos anuales de personas atendidas por área cultural. Este es un progreso real en términos de sistema de información pública, y como tal debe reconocerse. No obstante, el análisis riguroso de estos datos revela inconsistencias y limitaciones que impiden usarlos como indicadores concluyentes de impacto.

Tabla 3.

Promedio de personas atendidas por área cultural Período 2020-2023. Análisis estadístico

Área	2020	2021	2022	2023	Total	Variación 22→23	Calificación
Danza	1.657	1.856	2.235	1.743	7.491	-21,9%	ALERTA : Caída sin explicar
Música	1.345	1.634	1.776	1.560	6.315	-12,2%	ALERTA : Caída sin explicar
Lectura y Bib.	2.345	2.656	2.867	2.760	10.628	-3,7%	Caída leve
TOTAL	5.347	6.146	6.878	6.063	24.434	-11,8%	Declive sistemático

Nota. Fuente: Informe de Gestión 2020-2023 Resultados (Municipio de Dosquebradas, 2023).

Las variaciones porcentuales y la calificación son elaboración propia.

El análisis estadístico de la tabla 2 revela un patrón sistemático que el informe de gestión oficial no analiza ni explica: todas las áreas culturales experimentaron una caída en sus indicadores de atención durante 2023 respecto de 2022. El área de Danza cayó un 21,9%, la de

Música un 12,2%, y la de Lectura y Biblioteca un 3,7%, para un declive agregado del 11,8%. Si se entiende que 2022 fue el año de plena recuperación post pandémica (donde la presencialidad estaba restablecida y la demanda cultural reprimida durante la pandemia se liberó), la caída de 2023 adquiere un significado preocupante: puede indicar una reducción en la oferta de instructores, una disminución del presupuesto operativo del sector, un debilitamiento de los procesos de convocatoria, o simplemente una pérdida de momentum institucional en el año final del período de gobierno. Ninguna de estas hipótesis es confirmada ni refutada en el informe, lo cual es en sí mismo un hallazgo: la administración no rindió cuentas sobre sus propias tendencias descendentes.

Adicionalmente, es necesario señalar una limitación metodológica fundamental en el dato reportado: el informe habla de 'promedio de personas atendidas al año', sin especificar si se trata de personas únicas (usuarios distintos) o de atenciones totales (visitas o participaciones). La diferencia es radical desde el punto de vista del impacto: si una persona asiste a 10 talleres de danza en el año, puede contabilizarse como 10 atenciones o como 1 usuario único. Que el informe no haga esta distinción compromete gravemente la interpretabilidad del dato. A modo de ejemplo: si los 7.491 del área de Danza representan atenciones y no personas únicas, y cada usuario promedio asiste a 5 sesiones, el número de beneficiarios reales sería aproximadamente 1.498 personas en el cuatrienio (una cifra marginal frente a una población de 350.000 habitantes).

Los contratos de infraestructura 2020-2023: análisis de legalidad y meritocracia.

El período 2020-2023 presenta dos contratos de infraestructura cultural identificables en los documentos disponibles, y ambos merecen un análisis jurídico riguroso bajo las normas del Estatuto General de Contratación Pública.

Contrato N° 1843 - Adecuación, Ampliación y Dotación de la Biblioteca Pública Municipal

El contrato N° 1843, cuyo objeto fue la “Adecuación, Ampliación y Dotación de la Biblioteca Pública Municipal de Dosquebradas”, por un valor de \$275.791.344, es el contrato de mayor monto identificado en el análisis (Municipio de Dosquebradas, 2023). Dado que su valor supera los 1.000 SMMLV (umbral que históricamente ha activado el proceso de licitación pública en municipios de la categoría de Dosquebradas, según el artículo 2 de la Ley 1150 de 2007 y los decretos reglamentarios vigentes) es mandatorio que este contrato haya sido adjudicado mediante licitación pública o, en su defecto, mediante concurso de méritos si incluye componentes intelectuales o de consultoría. Los documentos disponibles no informan la modalidad de selección utilizada, el número de proponentes que participaron, los criterios de evaluación de las ofertas, ni el nombre del contratista seleccionado.

Esta ausencia de información no implica que el contrato haya sido irregular, pero sí implica que la rendición de cuentas de la administración no cumplió con el estándar mínimo exigido por el artículo 66 de la Ley 80 de 1993, que obliga a las entidades contratantes a dar

publicidad a todos los actos del proceso de contratación, y por el artículo 8 de la Ley 1712 de 2014, que ordena publicar en el SECOP (Sistema Electrónico para la Contratación Pública) todos los contratos suscritos por entidades estatales. La verificación de este contrato en el SECOP II es indispensable para completar la evaluación, y su ausencia en los informes de gestión es un indicador de opacidad que, de acuerdo con el Consejo de Estado en sentencia del 9 de agosto de 2012 (Exp. 21192), puede generar nulidades procesales en los contratos estatales que no son debidamente publicados.

Inquietud de tipo jurídica abierta - Contrato N° 1843

¿Fue el contrato N° 1843 adjudicado mediante licitación pública, selección abreviada de menor cuantía u otro proceso competitivo? ¿Está publicado en el SECOP II con todos sus documentos precontractuales, contractuales y de liquidación? ¿Quién fue el contratista y cuál era su experiencia específica en adecuación de bibliotecas públicas? ¿Hubo interventoría contratada o designada? La respuesta a estas preguntas determina si el contrato fue idóneo, transparente y meritocrático, o si presenta irregularidades que deban ser investigadas por la Contraloría Municipal de Dosquebradas.

Contrato N° 1553 de 2021. Estudio para el Centro Cultural Frailes

El contrato N° 1553 de 2021 tuvo por objeto la realización de los estudios y condiciones necesarios para la construcción del Centro Cultural del sector Frailes. Su modalidad (estudio técnico, consultoría o interventoría) y su valor no son reportados en el informe disponible, lo que constituye otra brecha de transparencia documental. Lo que sí se reporta es su resultado: el estudio habilitó la construcción del centro cultural, inaugurado en diciembre de 2021. Este es un resultado positivo y verificable. Sin embargo, en términos de contratación pública, los contratos de consultoría y estudios técnicos están sujetos al proceso de concurso de méritos bajo el artículo 2, numeral 2, literal b) de la Ley 1150 de 2007, que exige evaluar las propuestas principalmente por la idoneidad técnica y la experiencia de los proponentes, y no por el precio.

El incumplimiento de este proceso (que se denomina precisamente meritocracia en la contratación pública) configura nulidad absoluta del contrato según el artículo 44 de la Ley 80 de 1993.

Conviene entonces aquí introducir el concepto de meritocracia en la contratación pública, que va más allá de la simple observancia de las normas procedimentales. Según Transparency International (2020), la meritocracia en la contratación pública implica que el contratista seleccionado sea objetivamente el más capaz para ejecutar el objeto contratado, con base en criterios técnicos, de experiencia y de calidad evaluados de manera imparcial.

La meritocracia se viola no solo cuando se manipulan los pliegos para favorecer a un proponente específico (práctica conocida en Colombia como “sastre a la medida”) sino también

cuando se fragmentan contratos para eludir modalidades de selección más exigentes, cuando se utilizan ampliaciones y adiciones para incrementar contratos más allá de los límites legales (el 50% del valor inicial según el artículo 40 de la Ley 80), o cuando se designan interventores sin el perfil técnico requerido.

Los documentos disponibles no permiten determinar si alguna de estas prácticas ocurrió en Dosquebradas durante los períodos analizados. Sin embargo, la ausencia de información sobre los procesos de contratación en los informes de gestión (que como se ha señalado son el instrumento oficial de rendición de cuentas) impide cualquier evaluación positiva sobre la transparencia y la meritocracia en la contratación del sector cultural.

Hallazgo N° 4. Opacidad sistemática en los procesos de contratación

Ninguno de los dos informes de gestión analizados (2016-2019 ni 2020-2023) reporta de manera sistemática los procesos de contratación del sector cultural: modalidad de selección, número de proponentes, criterios de evaluación, nombre del contratista adjudicado, valor inicial y final, plazo, interventor designado o contratado, y estado de liquidación de cada contrato. Esta omisión generalizada constituye un incumplimiento objetivo del artículo 31 de la Ley 80 de 1993 y del artículo 9 de la Ley 1712 de 2014. En el contexto colombiano, donde la corrupción en la contratación pública municipal es una de las principales fuentes de pérdida de recursos públicos según el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción (2021), la opacidad no es un

defecto menor: es un factor de riesgo de corrupción de primer nivel que debe ser corregido estructuralmente.

El análisis comparativo inter-período: la cultura pública entre la promesa y el aprendizaje institucional

¿Aprendió el municipio de sus propios errores? La continuidad (o discontinuidad) de las lecciones aprendidas.

Una de las dimensiones más reveladoras del análisis comparativo entre los dos períodos es el seguimiento de las recomendaciones formuladas por la propia administración 2016-2019 en su informe de gestión, para determinar en qué medida el período siguiente las incorporó efectivamente en su gestión. El informe 2016-2019 formuló al menos diez recomendaciones estratégicas para el sector cultura (Municipio de Dosquebradas, 2019). A continuación se contrasta cada una con los resultados del período siguiente:

Tabla 4.

Seguimiento de recomendaciones formuladas en 2019 verificación de implementación en 2020-2023

Recomendación formulada en 2019	Evidencia de implementación en 2020-2023	Nivel de adopción	Calificación
Fortalecer procesos técnicos y administrativos (mapas de procesos y calidad)	No reportado en informe 2020-2023	SIN EVIDENCIA	IGNORADA
Garantizar transporte y viáticos para presentaciones y eventos culturales	No reportado ni cuantificado en el informe 2020-2023	SIN EVIDENCIA	IGNORADA
Fomentar alianzas estratégicas con empresa privada	El PDM 2020-2023 lo plantea como oportunidad pero el informe no cuantifica alianzas materializadas	PARCIALMENTE ADOPTADA	INSUFICIENTE
Contratar personal logístico para eventos propios	No reportado específicamente	SIN EVIDENCIA	IGNORADA
Implementar Planes Municipales de Música y Lectura / Oralidad en el banco de proyectos (MGA)	El PDM 2020-2023 incorpora metas asociadas a estas áreas; el informe reporta actividades, pero sin evidencia de inscripción en MGA	PARCIALMENTE ADOPTADA	INSUFICIENTE
Actualizar y fortalecer la Biblioteca Municipal física e inmobiliariamente	Contrato N° 1843 por \$275.791.344 para adecuación, ampliación y dotación de la Biblioteca Pública Municipal	ADOPTADA	CUMPLIDA
Garantizar personal idóneo en bibliotecología	No reportado en informe 2020-2023	SIN EVIDENCIA	IGNORADA
Continuar convenio inter-administrativo con la UTP para cultura	No mencionado en informe 2020-2023	SIN EVIDENCIA	SIN INFORMACIÓN
Implementar Programa de Concertación Cultural y Estímulos Culturales	El PDM 2020-2023 incluye metas sobre gestión cultural; el informe no reporta la implementación del programa de concertación como tal	PARCIALMENTE ADOPTADA	INSUFICIENTE
Actualizar acuerdo municipal sobre estampilla Pro-Cultura	No reportado en informe 2020-2023	SIN EVIDENCIA	IGNORADA

Nota. Fuente: Informe de Gestión 2016-2019 (Municipio de Dosquebradas, 2019) e Informe de Gestión 2020-2023 (Municipio de Dosquebradas, 2023). Elaboración propia.

Los resultados de la tabla 3 son contundentes desde la perspectiva del aprendizaje institucional: de diez recomendaciones formuladas por la administración 2016-2019, solo una (la fortaleza de la Biblioteca Municipal) tiene evidencia clara de adopción en el período siguiente.

Seis fueron ignoradas sin evidencia de consideración, y tres fueron parcialmente adoptadas con resultados insuficientes. Esta tasa de adopción del 10% de las lecciones aprendidas es indicativa de lo que Repetto (2010) denomina el déficit de aprendizaje organizacional en el sector público latinoamericano: la tendencia de las administraciones a producir documentos de evaluación y rendición de cuentas que nadie lee, nadie consulta y nadie utiliza para mejorar la gestión futura.

Desde una perspectiva más crítica, pero igualmente rigurosa, esta situación también puede interpretarse como un problema de incentivos institucionales: en un sistema político donde los alcaldes son elegidos por períodos únicos de cuatro años sin posibilidad de reelección inmediata (como establece el artículo 314 de la Constitución, modificado por el Acto Legislativo 02 de 2002), la lógica del aprendizaje a largo plazo cede ante la lógica de la diferenciación política.

Cada nueva administración tiene incentivos para presentarse como un inicio, no como una continuación, lo que genera el ciclo de reinversión permanente que impide la acumulación de aprendizajes sectoriales.

Esta es, en última instancia, una falla del diseño institucional colombiano que trasciende la responsabilidad individual de cada administración, pero que no puede ser invocada como excusa para incumplir las obligaciones legales de continuidad del Estado.

La Estampilla Pro-Cultura: una revisión que amerita detalle pero no cuenta con los soportes requeridos.

La Estampilla Pro-Cultura es, en el sistema financiero de la política cultural municipal colombiana, el mecanismo más importante de financiamiento cultural de origen parafiscal. Establecida como obligación por la Ley 666 de 2001, que modificó el artículo 38 de la Ley 397 de 1997, la estampilla grava los actos jurídicos y contratos que se celebran en el municipio y genera un fondo destinado específicamente al apoyo, fomento y estímulo de los creadores y gestores culturales, la infraestructura cultural y la formación artística. Su destinación es de naturaleza constitucional, lo que significa que los recursos recaudados no pueden ser redirigidos a otros fines sin incurrir en responsabilidades penales por peculado y disciplinarias por violación del régimen de destinación específica.

En el período 2016-2019, la Resolución N° 2839 del 16 de septiembre de 2019 autorizó el pago de \$100.445.003 a cuatro beneficiarios de la estampilla, con 11 postulados pendientes al cierre del período (Municipio de Dosquebradas, 2019). El análisis de este dato revela al menos dos detalles jurídicos y éticos de primer orden que ameritan su revisión.

El primero es el problema de la acumulación de recursos sin distribución oportuna. Si los recursos de la estampilla se recaudaron durante los cuatro años del período pero solo se distribuyeron en los últimos días del gobierno, cuando debía hacerse anualmente (la Resolución

2839 es de septiembre de 2019, y el período terminó en diciembre del mismo año), esto sugiere que los recursos permanecieron sin ejecutarse durante tres o más años, presuntamente.

La retención injustificada de recursos de destinación específica puede configurar la conducta de “mora en la ejecución de recursos de inversión” prevista como falta gravísima en el numeral 30 del artículo 48 del Código Disciplinario Único (Ley 734 de 2002). El gestor de la política cultural que mantiene recursos represados sin distribución oportuna, no solo perjudica a los artistas que los necesitan, sino que podría estar utilizando esos recursos para inflar artificialmente los indicadores de ejecución presupuestal al final del período, práctica conocida coloquialmente como “maquillaje de fin de año”.

El segundo es la ausencia de continuidad. Al cierre del período, con 11 postulados sin atender, la administración saliente debió haber producido un acto administrativo formal (decreto o resolución) que reconociera la deuda adquirida con estos postulantes y obligará a la siguiente administración a honrarla con recursos del presupuesto siguiente.

Los documentos disponibles no registran ningún acto de este tipo, lo que sugiere que los 11 postulados simplemente quedaron, aparentemente en el limbo administrativo, sin claridad sobre si sus derechos serían o no reconocidos por el período siguiente. Esta es una falla grave de la gobernanza de la transición gubernamental que afecta directamente a personas reales que confiaron en el Estado para el reconocimiento de sus derechos culturales.

Síntesis comparativa de brechas (cuadro maestro de evaluación)

Tabla 5.

Mapa integral de brechas entre metas proyectadas y resultados sustantivos (Sector Cultura Dosquebradas 2016-2023)

Dimensión	PDM 2016-2019 Meta prometida	Resultado sustantivo 2016-2019	PDM 2020-2023 Meta/Avance	Resultado sustantivo 2020-2023	Brecha sistémica
Políticas sectoriales	Plan Decenal, Plan Música, Plan Lectura, Programa Concertación: formulados	Formulados pero no implementados, no inscritos en MGA, sin presupuesto operativo propio	Implementación parcial de áreas; sin evidencia de inscripción en MGA	Avance limitado; continuidad frágil	BRECHA INSTITUCIONAL GRAVE — 8 años sin política cultural operativa consolidada
Espacios y escuelas culturales	85 espacios culturales en barrios/comunas; incremento de 40	18 escuelas consolidadas — unidad de medida distinta, incomparable	80+ puntos de atención en Danza; 12 comunas + 2 corregimientos	Mejora territorial verificable, pero sin cuantificación rigurosa	BRECHA METODOLÓGICA — Indicadores no comparables entre períodos
Cobertura poblacional	Sin indicador cuantitativo definido en el PDM	468 en escuelas artísticas; 2.915 en vida saludable (dato parcial)	24.434 personas-atención (3 áreas, 4 años)	~7% pob./año — insuficiente para política universal	BRECHA DE ESCALA — La política cultural no alcanza a la mayoría de la población
Infraestructura cultural	4 infraestructuras equipadas + Concha Artística + 1 espacio cultural nuevo	Comodato IDM (sin proceso verificado) + Bib. Frailes (reuso espacio salud). Concha: NO EJECUTADA	Bib. Municipal adecuada (\$275M) + Centro Cultural Frailes inaugurado	Avances verificables pero sin datos de impacto desagregado ni interventoría reportada	BRECHA DE TRAZABILIDAD — Inversiones sin medición de retorno social
Estampilla Pro-Cultura	Articular destinación 20% con MinCultura — Acuerdo municipal actualizado	\$100.445.003 distribuidos tardíamente a 4/15 postulantes; acuerdo no actualizado	No reportado en documentos disponibles del período	Sin información suficiente para evaluar	BRECHA LEGAL GRAVE — Recurso parafiscal con distribución inequitativa y tardía
Contratación y meritocracia	Implícita en todas las metas que requieren contratos	Comodato a Alcaraván sin proceso competitivo documentado	Contratos 1843 y 1553 sin información de proceso de selección	Opacidad total en ambos períodos	BRECHA TRANSVERSAL — Ausencia de transparencia contractual en los 8 años analizados
Rendición de cuentas financiera	Implícita en el ciclo de planeación-presupuesto	Sin ejecución presupuestal desagregada reportada por sector cultura	Sin ejecución presupuestal desagregada reportada por sector cultura	Déficit total en ambos períodos	BRECHA CRÍTICA DE TRANSPARENCIA — Violación de la Ley 1712/2014 en ambos períodos

Nota. Fuente: PDM 2016-2019, PDM 2020-2023, Informes de Gestión 2016-2019 y 2020-2023 (Municipio de Dosquebradas, 2016, 2019, 2020, 2023). Elaboración propia.

Las implicaciones legales de las brechas identificadas: entre la responsabilidad y la oportunidad de mejora.

El análisis desarrollado a lo largo de este capítulo ha identificado unas categorías de implicaciones legales que merecen una síntesis articulada. Es importante subrayar, antes de presentarlas, que esta investigación no formula acusaciones penales ni disciplinarias contra persona alguna, sino que identifica situaciones que, a la luz del ordenamiento jurídico colombiano vigente, configuran riesgos de responsabilidad pública o incumplimientos normativos verificables que requieren atención por parte de los órganos de control competentes.

La primera categoría es la de las posibles responsabilidades disciplinarias, que se activan cuando los servidores públicos incumplen sus deberes funcionales de manera dolosa, culposa o gravísima, según el artículo 27 del Código Disciplinario Único (Ley 734 de 2002). Las situaciones identificadas que podrían encuadrarse en esta categoría incluyen: la entrega de bienes públicos en comodato sin proceso competitivo documentado; y la omisión sistemática de publicación de información contractual en el SECOP.

La segunda categoría es la de las posibles responsabilidades fiscales, que se originan cuando los servidores públicos o contratistas del Estado generan un daño al patrimonio público mediante una conducta dolosa o culposa, según el artículo 4 de la Ley 610 de 2000 (Ley de Responsabilidad Fiscal). Las situaciones identificadas que podrían encuadrarse en esta categoría incluyen: el posible sobrecosto en el contrato de adecuación de la Biblioteca Pública, si no hubo proceso competitivo que garantizara el precio de mercado; y la ejecución de contratos sin interventoría adecuada, que podría haber permitido incumplimientos contractuales no detectados.

La tercera categoría es la de los posibles incumplimientos legales de naturaleza administrativa, que no generan responsabilidad personal pero sí invalidan o limitan la eficacia jurídica de los actos producidos. En este caso, la falta de proceso competitivo en el comodato a Alcaraván podría generar la nulidad absoluta del convenio bajo el artículo 355 de la Constitución; y la omisión de publicación en el SECOP podría generar la nulidad de los contratos no publicados, según la jurisprudencia del Consejo de Estado citada anteriormente.

La cuarta categoría es la de la violación a los derechos ciudadanos, que aunque no genera responsabilidad penal individual, sí activa mecanismos de protección jurídica como la acción de tutela (para proteger derechos fundamentales afectados), la acción popular (para proteger derechos e intereses colectivos) y la acción de grupo (para reparar el daño causado a un conjunto de ciudadanos identificables).

La quinta categoría, y quizás la más relevante desde la perspectiva de la política pública, es la de las oportunidades de mejora normativa. Más allá de las responsabilidades por lo ocurrido, el análisis de los dos períodos revela la necesidad de reformas institucionales concretas: la adopción de un sistema integrado de información cultural municipal en plataforma pública; la creación de un comité técnico municipal de cultura con funciones de seguimiento y evaluación independiente de los indicadores del PDM; la reglamentación detallada del proceso de distribución de la Estampilla Pro-Cultura mediante acuerdo municipal actualizado; y la obligación expresa de publicar en el SECOP todos los contratos del sector cultural, con sus documentos precontractuales, contractuales y de liquidación.

Reflexión final: el derecho a la cultura como derecho fundamental exigible

Esta investigación ha recorrido un extenso trayecto analítico que comenzó en las páginas de los planes de desarrollo y los informes de gestión, y ha llegado hasta las normas constitucionales, penales y disciplinarias que rigen la actuación de los servidores públicos. Este recorrido no es arbitrario ni excesivo: es el camino que exige la honestidad intelectual cuando se evalúa la gestión de recursos públicos destinados a un derecho humano fundamental.

La cultura, en el Estado Social de Derecho colombiano, no es un lujo ni una actividad opcional del gobierno local. Es un derecho fundamental reconocido en los artículos 70, 71 y 72 de la Constitución Política, en la Ley General de Cultura, en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (aprobado por Colombia mediante la Ley 74 de 1968) y en la

Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948. El Estado, en todos sus niveles, tiene la obligación constitucional de garantizar el acceso progresivo de todos los ciudadanos a la vida cultural, sin discriminación y con recursos suficientes y bien administrados.

Cuando el municipio de Dosquebradas reporta el 92% de cumplimiento de su programa cultural cuatrienal, pero al mismo tiempo admite en el mismo documento que los planes sectoriales no han sido implementados, que los recursos de la estampilla no se han distribuido oportunamente y que el proyecto de la Concha Artística quedó en rezago, está produciendo un número que contradice la realidad. Y cuando la realidad de la cultura municipal es que apenas alcanza al 7% de la población con sus programas de formación artística, la distancia entre el discurso institucional y el impacto real en la vida de los ciudadanos es una forma silenciosa (y jurídicamente relevante) de violación del derecho a la cultura.

La tesis central de este objetivo específico puede formularse así: las brechas identificadas entre las metas proyectadas y los resultados alcanzados en el sector cultural de Dosquebradas durante los períodos 2016-2019 y 2020-2023 no son simplemente problemas técnicos de gestión que se resuelven con mejor planeación. Son el resultado de la confluencia de al menos tres factores sistémicos: (a) una arquitectura de indicadores técnicamente débil que facilita el reporte de cumplimiento sin evidencia sustantiva; (b) una cultura institucional de opacidad que privilegia el relato narrativo sobre la evidencia documental en los procesos de rendición de cuentas; y (c) un sistema de incentivos políticos que desincentiva la continuidad y el aprendizaje institucional en la gestión cultural pública. Superar estos tres factores no es una tarea de una sola

administración: es un desafío de reforma institucional de largo plazo que requiere voluntad política, capacidad técnica y participación ciudadana activa.

Hallazgo positivo. Reconocimiento de logros verificables

Sin perjuicio del análisis crítico desarrollado, esta investigación reconoce que ambos períodos de gobierno produjeron resultados reales y verificables que mejoraron la vida cultural del municipio: el Decreto N° 234 de 2016 que formalizó el Consejo Municipal de Cultura; la consolidación de 18 escuelas de formación artística en el período 2016-2019; la inauguración del Centro Cultural Frailes en diciembre de 2021; la adecuación de la Biblioteca Pública Municipal con 74 puestos de lectura; y la cobertura de más de 80 puntos de atención cultural en el territorio municipal durante 2020-2023. Estos logros son reales, llegaron a comunidades específicas y representan inversión pública genuina en el derecho a la cultura. La crítica no los niega: los contextualiza, los evalúa y los usa como evidencia de que la política cultural puede funcionar cuando se diseña bien y se ejecuta con transparencia.

La arquitectura institucional de la política cultural municipal: fortalezas formales y fragilidades estructurales

Para entender cabalmente las brechas entre lo planeado y lo ejecutado en materia cultural, es indispensable comprender la arquitectura institucional sobre la cual opera la política. En ambos períodos, la responsabilidad principal recayó sobre la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte del municipio de Dosquebradas. Esta dependencia, en el organigrama municipal, opera bajo la tutela del Despacho del Alcalde y comparte recursos humanos y logísticos con las áreas de recreación y deporte, lo que ya configura una primera tensión estructural: la cultura compite internamente por presupuesto, personal y atención institucional con sectores que frecuentemente tienen mayor visibilidad política (en este caso particular el deporte) cuya tracción electoral es notoriamente más intensa en el contexto colombiano.

Esta observación no es menor. Según Bourdieu (1993), el campo de producción cultural en los contextos latinoamericanos está históricamente subordinado a la lógica del campo político, y los recursos destinados a la cultura tienden a distribuirse no según criterios de pertinencia y demanda social, sino según la capacidad de los agentes culturales de acumular capital simbólico y político. Esta dinámica explica, al menos parcialmente, por qué proyectos de alto impacto cultural (como la Concha Artística) permanecen como promesas incumplidas durante ocho años consecutivos, mientras que actividades más visibles y mediáticamente rentables reciben atención institucional prioritaria.

El período 2016-2019 estructuró su política cultural alrededor del Programa Estratégico 1.7, denominado 'La Cultura, un Compromiso de Todos, para la Integración Social y la Construcción de la Paz', con tres productos asociados y 17 metas de producto, según consta en

el Plan de Desarrollo Municipal (Municipio de Dosquebradas, 2016). El período 2020-2023, por su parte, organizó la acción cultural bajo el programa 'Cultura Empresa de Todos', con metas numeradas a partir del indicador 1.10.1 en adelante, incorporando además la variable de respuesta a la emergencia sanitaria por COVID-19 (Municipio de Dosquebradas, 2020). Esta estructura dual (y la ausencia de un hilo conductor institucional explícito que conecte ambos períodos) refleja lo que Roth Deubel (2002) denomina la fragmentación de la política pública en Colombia: cada administración tiende a reiniciar los procesos desde cero, renombrando programas, reencuadrando metas y diluyendo la memoria institucional acumulada.

Aquí encontramos uno de los hallazgos más importantes:

Fragmentación institucional entre períodos

Ninguno de los dos informes de gestión disponibles establece un vínculo explícito entre las metas no cumplidas del período anterior y las metas del período siguiente. La Concha Artística, declarada en rezago en 2019, no aparece como meta específica con ese nombre en el Plan 2020-2023, lo que impide verificar si fue subsumida en otra meta, postergada indefinidamente o simplemente abandonada sin decisión formal. Esta ausencia de trazabilidad entre períodos constituye una violación del principio de continuidad del Estado, consagrado en el artículo 4 de la Ley 152 de 1994, que obliga a las administraciones a incorporar en sus planes

de desarrollo las obligaciones pendientes de planes anteriores cuando estas tengan vigencia legal o contractual.

El problema de la transparencia presupuestal: ausencia de rendición de cuentas financiera sectorial

Uno de los hallazgos más preocupantes de esta investigación es la ausencia de información presupuestal desagregada por sector cultural en los informes de gestión disponibles. Los documentos analizados (los informes de gestión 2016-2019 y 2020-2023, tanto en su versión narrativa como en su versión de resultados) reportan logros, porcentajes de cumplimiento y listados de actividades, pero omiten sistemáticamente la información financiera que permitiría evaluar la eficiencia del gasto: ¿cuántos recursos fueron apropiados para el sector cultura en cada vigencia? ¿Cuántos fueron efectivamente comprometidos y pagados? ¿Cuántos fueron objeto de adiciones, reducciones o traslados presupuestales? ¿Cuál fue el porcentaje de ejecución presupuestal al cierre de cada año?

Esta omisión no es inocua ni intrascendente. En el modelo de gestión pública por resultados (adoptado por Colombia mediante el CONPES 3294 de 2004 y posteriormente consolidado en el Marco de Gasto de Mediano Plazo) la ejecución presupuestal es el indicador primario de la capacidad institucional de una entidad. Sin este dato, cualquier porcentaje de cumplimiento de metas es verificable solo en su dimensión cualitativa, nunca en su dimensión

financiera. Esto es precisamente lo que García y García (2010) identifican como el principal déficit de los sistemas de gestión por resultados en América Latina: la desconexión entre los sistemas de planificación y los sistemas de información financiera, que genera informes de gestión que hablan de resultados sin hablar de costos.

Los únicos datos financieros concretos que los documentos disponibles permiten extraer son tres: primero, el pago de la estampilla Pro-Cultura por valor de \$100.445.003 mediante la Resolución N° 2839 del 16 de septiembre de 2019 (Municipio de Dosquebradas, 2019) el cual no se encuentra publicado en la página ni fue entregado como evidencia; segundo, el contrato N° 1843 por valor de \$275.791.344 para la adecuación, ampliación y dotación de la Biblioteca Pública Municipal de Dosquebradas (Municipio de Dosquebradas, 2023); y tercero, la existencia del contrato N° 1553 de 2021 para el estudio de construcción del Centro Cultural Frailes, cuyo valor no es reportado en los documentos disponibles. Con base en estos tres datos, es posible inferir que la inversión directa en infraestructura y transferencias culturales durante los ocho años analizados asciende a como mínimo \$376.236.347 pesos, una cifra que, sin el contexto del presupuesto total del sector, es imposible de evaluar en términos de eficiencia.

Implicación legal. La Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional) obliga a todas las entidades del Estado a publicar proactivamente en sus sitios web y en sus informes de gestión la información presupuestal de manera desagregada por programa y proyecto. La ausencia de esta información en los informes analizados constituye, cuando menos, un incumplimiento de los artículos 9 y 11 de dicha ley,

que podría ser objeto de investigación disciplinaria ante la Procuraduría General de la Nación por parte de cualquier ciudadano interesado. Esta observación no implica una acusación de irregularidad penal, pero sí configura una vulneración objetiva de los estándares legales de transparencia que rige a los servidores públicos municipales.

Encuadre epistemológico y normativo: por qué esta evaluación importa

La evaluación de la gestión de los recursos públicos destinados al sector cultural en el municipio de Dosquebradas no puede reducirse, en ningún caso, a la verificación rutinaria de si un porcentaje de cumplimiento supera un umbral arbitrariamente fijado.

Esta investigación parte de una premisa teórica y ética fundamental: la cultura es un derecho fundamental de todos los colombianos, y los recursos que el Estado destina a su fomento son, en estricto sentido jurídico, recursos públicos sujetos a los principios constitucionales de moralidad, eficiencia, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, consagrados en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia (Const., 1991). Ignorar estos principios (o simplemente no verificar su cumplimiento) es desde la perspectiva de la auditoría una forma de complicidad académica con la opacidad institucional.

En este orden de ideas, el marco normativo que rige la evaluación es complejo y multidimensional. En primer lugar, la Ley 397 de 1997, denominada Ley General de Cultura,

establece que el Estado tiene la obligación de garantizar a los colombianos el acceso a la vida cultural y artística, y que los municipios son responsables directos de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas culturales en su territorio (Ministerio de Cultura, 1997).

En segundo lugar, la Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo) obliga a que toda acción del Estado esté articulada a un plan plurianual con metas medibles, indicadores verificables, fuentes de financiamiento definidas y mecanismos de seguimiento y evaluación (Congreso de la República, 1994). En tercer lugar, el Estatuto General de Contratación Pública (Ley 80 de 1993, modificada por la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 1082 de 2015) impone al Estado la obligación de seleccionar a sus contratistas de manera objetiva, transparente y competitiva, bajo pena de incurrir en nulidades absolutas de los contratos e incluso en responsabilidades penales para los servidores públicos que los suscriban irregularmente.

Desde el plano teórico, esta investigación se apoya en la teoría del ciclo de políticas públicas propuesta por Lasswell (1956) y posteriormente desarrollada por Brewer y De León (1983), que identifica las etapas de agenda, formulación, decisión, implementación, evaluación y terminación como fases interdependientes cuya debilidad en cualquier punto compromete el resultado final.

De manera complementaria, el modelo de evaluación de resultados de Wholey et al. (2010) suministra los criterios de verificación que permiten distinguir entre el cumplimiento

administrativo (hacer lo que estaba presupuestado) y el cumplimiento sustantivo (producir los cambios reales esperados en la población). Esta distinción es, como se demostrará en las secciones siguientes, el núcleo del problema evaluativo en Dosquebradas.

Finalmente, y de manera decisiva para la perspectiva adoptada en esta monografía, el trabajo de Cejudo y Michel (2016) sobre coherencia de políticas públicas en México aporta una categoría analítica central: la incoherencia vertical, que se produce cuando las metas de resultado no corresponden lógicamente con los productos diseñados para alcanzarlas, y la incoherencia horizontal, que ocurre cuando distintas dependencias ejecutan acciones contradictorias o duplicadas sin coordinación efectiva.

Ambos tipos de incoherencia, como se evidenciará, están presentes en la política cultural de Dosquebradas durante los periodos analizados.

Tabla 6.

Síntesis comparativa de brechas entre periodos de gobierno 2016-2019 y 2020-2023

Dimensión	Periodo 2016-2019	Periodo 2020-2023	Valoración comparativa
Cumplimiento clarado	90-95%	91-95%	Aparentemente similar; sustentado en evidencia documental robusta
Soporte documental	Insuficiente	Parcialmente mejorado	Leve avance en detalle; persisten omisiones estructurales
Transparencia contractual	Muy baja	Baja	Sin mejora sustantiva respecto a principios de la Ley /93

Publicación en SECOP	Sin evidencia documentada	Referencia parcial (2 contratos identificados)	Avance mínimo; no cumple estándar legal
Estampilla Pro-Cultura	Distribución tardía - 415 beneficiarios	Sin reporte detallado del proceso de selección	Persistencia del problema de transparencia
Continuidad de programas	Ruptura con periodo anterior documentada	Ruptura con periodo anterior documentada	Patrón estructural que requiere reforma institucional

Nota. Fuente: PDM 2016-2019, PDM 2020-2023, Informes de Gestión 2016-2019 y 2020-2023 (Municipio de Dosquebradas, 2016, 2019, 2020, 2023). Elaboración propia.

Objetivo específico 2: Analizar la transparencia y los mecanismos de contratación empleados en la ejecución de los recursos culturales durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023, examinando las modalidades contractuales utilizadas, los criterios de selección de beneficiarios y los niveles de cumplimiento de los principios de la contratación estatal.

Encuadre Jurídico-Conceptual: Los Principios de la Contratación Estatal

Como estándar de evaluación Evaluar la transparencia y los mecanismos de contratación empleados en la ejecución de los recursos culturales del municipio de Dosquebradas no es, en modo alguno, un ejercicio técnico de carácter secundario dentro de esta investigación. Por el contrario, es el núcleo duro del análisis de la gestión pública cultural, porque es en la contratación donde los recursos públicos se convierten (o deberían convertirse) en bienes, servicios y experiencias culturales reales para la comunidad. Todo lo que ocurre antes de la

firma de un contrato (la planeación, la formulación de metas, la apropiación presupuestal) es preparación.

Todo lo que ocurre después (la ejecución, la interventoría, la liquidación) es consecuencia. El contrato es el momento en que el Estado se compromete jurídicamente con un particular o con otro ente público para transformar el dinero de los ciudadanos en resultados concretos. Que este momento sea o no transparente, objetivo, meritocrático y ajustado a la ley no es una cuestión de formas: es una cuestión de justicia pública.

El estándar de evaluación que esta investigación adopta está construido a partir de los principios de la contratación estatal consagrados en la Ley 80 de 1993 y sus normas complementarias. El artículo 23 de dicha ley establece con claridad meridiana que las actuaciones de quienes intervengan en la contratación estatal se desarrollarán con arreglo a los principios de transparencia, economía y responsabilidad y de conformidad con los postulados que rigen la función administrativa (Congreso de la República, 1993). A estos tres principios fundacionales, el artículo 24 de la misma ley agrega el de selección objetiva, y la Ley 1150 de 2007 consolida además los principios de eficiencia, eficacia, libre concurrencia e igualdad en el acceso a las oportunidades de contratación. Por su parte, el Decreto 1082 de 2015 (que compiló la regulación contractual en el sector público colombiano) introduce el concepto de planeación como requisito previo de todo proceso contractual, elevando a condición de validez lo que antes era solo una buena práctica administrativa.

Cada uno de estos principios tiene un contenido específico que sirve de parámetro de verificación en este análisis. El principio de transparencia exige que las reglas del proceso de selección sean claras, públicas, objetivas y estables desde el inicio, que los documentos del proceso sean accesibles a cualquier ciudadano interesado y que las decisiones de selección sean motivadas y susceptibles de control.

El principio de selección objetiva, desarrollado en el artículo 5 de la Ley 1150 de 2007, exige que la escogencia del contratista se haga con base en las condiciones que resulten más ventajosas para la entidad contratante, sin que intervengan consideraciones subjetivas, personales o políticas. El principio de economía, definido en el artículo 25 de la Ley 80, exige que los procedimientos se adelanten en el menor tiempo posible y que los costos de la contratación sean proporcionales al objeto contratado. El principio de publicidad, desarrollado en el artículo 8 de la Ley 1712 de 2014, obliga a que todos los actos del proceso contractual sean publicados en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) en las condiciones y plazos definidos por la normativa.

Con este mapa normativo como brújula, el análisis que sigue examina cada tipo de mecanismo contractual identificado en los documentos disponibles del municipio de Dosquebradas durante los períodos 2016-2019 y 2020-2023, determinando en cada caso si el mecanismo utilizado fue el legalmente apropiado, si el proceso fue transparente y verificable, si la selección fue objetiva y meritocrática, y si la ejecución fue sometida a control efectivo. El método es el de la auditoría documental, que contrasta lo reportado en los informes de gestión

con lo que las normas vigentes exigen, identificando las brechas y formulando los juicios jurídicos y éticos que corresponden.

Tipología de los Mecanismos Contractuales Identificados (2016-2023)

Tabla 7.

Tipología de mecanismos contractuales identificados en el sector cultural de Dosquebradas 2016-2023

Tipo de contrato	Fundamento legal	Uso identificado en los periodos	Hallazgo de transparencia
Prestación de servicios profesionales con personas naturales (instructores)	Art. 32 Ley 80/93; Decreto 1082/15, art. 2.1.2.1.4.1	~17 instructores danza, 5 música (2020-2023); 18 escuelas formación (2016-2019)	Sin evidencia de estudios previos, perfiles de cargo ni convocatoria documentada
Contratos de obra pública (infraestructura cultural)	Ley 80/93; Ley 1150/07	Contrato N° 1843: 75.791.344 (Biblioteca municipal 2020-2023); biblioteca Frailes (2016-2019)	Modalidad de selección informada; sin lista de oponentes ni nombre del contratista
Contratos de consultoría (estudios y diseños)	Ley 1150/07, art. 2 m. 2 lit. b) - Concurso de méritos	Contrato N° 53/2021: estudio Centro cultural Frailes	Sin información sobre concurso de méritos, oponentes ni firma seleccionada
Comodato de bien público a organización privada sin ánimo de lucro	Art. 355 Const.; Decretos 777/92 y 1403/92 y Decreto 1084/15)	Primer piso IDM entregado a Organización cultural Alcaraván (2016-2019)	Sin evidencia de convocatoria pública, proceso competitivo ni convenio malizado publicado
Convenios de asociación (stampilla Pro-Cultura)	Art. 47 Ley 863/03; Decreto 2012/17	Resolución 2839/2019: 00.445.003 a 4 beneficiarios 15 postulados	Proceso de selección de postulantes no documentado; distribución día en último trimestre

Alianzas eradministrativas	Ley 489/98, art. 95 ss.	4 alianzas ejecutadas . 9 proyectadas (2016-2019); nvenio UTP	Entidades, instrumentos ídicos, recursos y resultados identificados en documentos
-------------------------------	-------------------------	---	---

Nota. Fuente: Informes de Gestión 2016-2019 y 2020-2023 (Municipio de Dosquebradas, 2019, 2023); PDM 2016-2019 y PDM 2020-2023 (Municipio de Dosquebradas, 2016, 2020).

Elaboración propia.

El primer paso del análisis consiste en construir una tipología de los mecanismos contractuales que los documentos disponibles permiten identificar en la ejecución de los recursos culturales del municipio durante los ocho años estudiados. Esta tipología no pretende ser exhaustiva (los documentos disponibles no ofrecen un inventario completo de contratos) sino ilustrativa de los patrones de contratación que pueden verificarse con la evidencia documental existente.

Con base en el análisis sistemático de los informes de gestión 2016-2019 y 2020-2023, así como de los planes de desarrollo de ambos períodos, es posible identificar al menos cinco categorías de mecanismos contractuales o paracontractuales utilizados por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte del municipio de Dosquebradas para ejecutar sus programas culturales: (i) contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión con personas naturales (instructores, coordinadores, personal logístico); (ii) contratos de obra pública para construcción, adecuación y dotación de infraestructura cultural; (iii) contratos de consultoría para la realización de estudios y diseños previos; (iv) convenios de asociación o

convenios interadministrativos para la articulación con otras entidades públicas y privadas; y (v) el comodato de bienes públicos a organizaciones privadas sin ánimo de lucro. Cada una de estas categorías tiene su propio régimen legal, sus propias modalidades de selección y sus propios estándares de transparencia, y cada una presenta patrones diferenciados en el análisis de los dos períodos.

La tabla anterior revela, con una claridad que no requiere interpretación esforzada, el patrón dominante de la contratación cultural en Dosquebradas durante los dos períodos analizados: opacidad sistemática en la rendición de cuentas contractual. De los seis tipos de mecanismos identificados, cinco presentan niveles de transparencia reportada que van de nulos a muy deficientes. Únicamente el convenio interadministrativo con la UTP y el Ministerio de Cultura recibe una calificación de 'información insuficiente', que en el contexto del análisis es la calificación menos grave. Este resultado es coherente con lo que la Contraloría General de la República (2022) identifica en su informe de gestión de las entidades territoriales como el principal factor de riesgo en la contratación municipal colombiana: la ausencia de publicación proactiva de los procesos contractuales en el SECOP, que convierte a la contratación pública en un ejercicio administrativo interno que la ciudadanía no puede vigilar.

Antes de proceder al análisis individual de cada mecanismo, es necesario precisar un punto metodológico fundamental: la ausencia de información en los informes de gestión no equivale automáticamente a irregularidad en la realidad de los procesos. Es teóricamente posible

que todos los contratos del sector cultural de Dosquebradas durante estos ocho años hayan sido adjudicados mediante procesos transparentes, competitivos y ajustados a la ley, y que simplemente no se haya incluido esa información en los informes de gestión publicados. Sin embargo, y esto es lo que justifica la calificación de opacidad, la ausencia de esa información en los documentos de rendición de cuentas es en sí misma una violación de los estándares de transparencia activa exigidos por la Ley 1712 de 2014, independientemente de si los procesos subyacentes fueron o no correctos. Como lo ha señalado la Corte Constitucional en Sentencia T-511 de 2010, la transparencia no es simplemente la ausencia de irregularidades: es la posibilidad real de que cualquier ciudadano pueda verificar que no hay irregularidades.

Los contratos de prestación de servicios con instructores y coordinadores: el régimen laboral oculto del sector cultural

El mecanismo contractual más utilizado en la ejecución cotidiana de los programas culturales de Dosquebradas (aunque el menos visible en los informes de gestión) es, sin duda alguna, el contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión suscrito con las personas naturales que hacen posible la vida cultural concreta del municipio: los instructores de danza, los maestros de música, los coordinadores de área, los gestores culturales de base. Son ellos quienes atienden los más de 80 puntos de servicio cultural distribuidos por las 12 comunas y los 2 corregimientos del municipio; son ellos quienes semana a semana convocan a niños,

jóvenes y adultos a talleres de danza, música, lectura y teatro; y son ellos, paradójicamente, los más invisibles en la rendición de cuentas institucional.

El informe de gestión 2020-2023 menciona la participación de 'alrededor de 17 instructores' en el área de Danza y "alrededor de 15 instructores" en el área de Música (Municipio de Dosquebradas, 2023). El uso del adverbio 'alrededor' en un informe de gestión oficial es, desde la perspectiva de la auditoría pública, una señal de alerta por sí misma: un informe que no puede precisar cuántos personas estuvieron vinculadas al servicio cultural en un período de cuatro años (32 o aproximadamente 32 instructores) no tiene un sistema de información contractual mínimamente robusto.

Este mismo déficit se replica en el período 2016-2019, donde los informes mencionan la consolidación de 18 escuelas de formación artística sin especificar cuántas personas naturales fueron contratadas para su operación, con qué perfiles de idoneidad, bajo qué modalidad contractual ni por cuánto tiempo.

Ahora bien, asumir razonablemente que los instructores culturales estuvieron vinculados mediante contratos de prestación de servicios (que es la modalidad habitual en este tipo de programas municipales en Colombia) activa una serie de obligaciones legales específicas que los informes no reflejan. Según el artículo 2, numeral 4, literal b) de la Ley 1150 de 2007, la contratación directa de personas naturales para la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión procede cuando las actividades que se van a realizar no pueden ejecutarse con

personal de planta, y el contratista debe demostrar idoneidad o experiencia directamente relacionada con el área de que se trate. Esta idoneidad debe ser verificada y documentada por la entidad contratante en el expediente contractual.

Lo anterior plantea una pregunta de fondo que los documentos disponibles no permiten responder: ¿el municipio de Dosquebradas verificó efectivamente la idoneidad y experiencia de los instructores culturales antes de contratarlos? ¿Existían perfiles de cargo definidos para cada área artística? ¿Se realizaron estudios previos de mercado que justificaran las tarifas pagadas? ¿Los contratos fueron publicados en el SECOP en los plazos legales? La respuesta a estas preguntas determina si la vinculación de instructores fue un proceso meritocrático (en el que se seleccionó a las personas más idóneas para enseñar danza, música o teatro a los ciudadanos de Dosquebradas) o un proceso discrecional en el que las decisiones de vinculación respondieron a criterios no declarados.

Hallazgo que se evidencia. Contratación de instructores sin evidencia de meritocracia

El Decreto 1082 de 2015, artículo 2.2.1.2.1.4.1, exige que toda contratación directa esté precedida de estudios previos que justifiquen la modalidad de selección y acrediten las condiciones del contratista. Los informes de gestión 2016-2019 y 2020-2023 mencionan a “alrededor de 17 y “alrededor de 15 instructores respectivamente, sin hacer referencia a ninguno de estos requisitos. Desde la perspectiva del Código Disciplinario Único (Ley 734 de 2002, Art.

34 num. 1), el incumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección de contratistas puede constituir falta disciplinaria. Desde la perspectiva de Transparency International (2020), la contratación de servicios personales sin proceso competitivo documentado es uno de los vectores más frecuentes de captura política del gasto público cultural en contextos latinoamericanos.

Entorno a todo este análisis conviene detenerse en la dimensión ética y laboral de esta situación. Los instructores culturales que operaron los programas de danza, música y teatro en Dosquebradas durante ocho años constituyen, en términos fácticos, la columna vertebral del sistema municipal cultural. Sin embargo, su vinculación mediante contratos de prestación de servicios (que en Colombia no generan relación laboral, no implican pago de prestaciones sociales, no garantizan continuidad ni estabilidad) los sitúa en una posición de precariedad jurídica y económica que contradice el espíritu de la Ley General de Cultura. El artículo 57 de la Ley 397 de 1997 reconoce el trabajo del creador y gestor cultural como trabajo digno y socialmente útil, merecedor de protección y reconocimiento.

La figura del contrato de prestación de servicios, cuando se usa de manera recurrente, sistemática y durante años, para personas que cumplen funciones permanentes y subordinadas (asistir a un lugar específico, seguir planes de aula, rendir informes a un coordinador) puede configurar una relación laboral encubierta, lo que en la jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia (Sala Laboral, Sentencia sl 1360 de 2018) se denomina 'contrato realidad' y genera todos los derechos laborales que el empleador público pudo quizá o pretendió evadir.

Esto activa una posible alerta legal. Posible 'contrato realidad' con instructores culturales

Si los instructores culturales de Dosquebradas asistían regularmente a puntos de atención fijos, cumplían horarios determinados, seguían planes de aula definidos por la entidad y respondían ante coordinadores designados por la Secretaría, se configuran los tres elementos del contrato de trabajo según el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo: prestación personal del servicio, subordinación y remuneración. La Corte Suprema de Justicia ha reiterado (CSJ SL1360-2018, SL4027-2020) que en caso de controversia, el juez laboral aplica el principio de primacía de la realidad sobre la forma, declarando la existencia de la relación laboral y condenando a la entidad pública al pago de prestaciones sociales, vacaciones, cesantías y aportes a seguridad social retroactivos. El municipio de Dosquebradas enfrenta un riesgo patrimonial significativo si alguno de los instructores vinculados decidiera demandar la declaratoria de contrato realidad.

Los contratos de obra pública e infraestructura cultural: análisis de transparencia y proceso.

El contrato N° 1843 para la Biblioteca Pública Municipal: el mayor contrato cultural del período.

El contrato N° 1843, cuyo objeto fue la “Adecuación, Ampliación y Dotación de la Biblioteca Pública Municipal de Dosquebradas”, con un valor reportado de \$275.791.344, es el contrato de mayor monto identificado en la totalidad del análisis documental disponible para los

ocho años de gestión cultural municipal estudiados (Municipio de Dosquebradas, 2023). Por su cuantía, su naturaleza jurídica y su impacto en la infraestructura pública cultural, este contrato merece el escrutinio más riguroso del análisis.

Lo primero que debe establecerse es cuál era la modalidad de selección legalmente aplicable a este contrato. El Decreto 1082 de 2015, artículo 2.2.1.1.2.1.1, establece que la licitación pública es la regla general para la selección de contratistas, y que las excepciones están taxativamente definidas. Para determinar si el contrato N° 1843 debió ser licitado o podía acogerse a un proceso de selección abreviada por menor cuantía, es necesario comparar el valor del contrato con los rangos de cuantía del municipio.

Dosquebradas es un municipio categoría segunda según la Ley 617 de 2000 (con ingresos corrientes de libre destinación superiores a 100.000 SMMLV), lo que implica que su menor cuantía para obra pública se sitúa, según el Decreto 1082 de 2015, en rangos que típicamente van de 100 a 400 SMMLV. Con el salario mínimo de los años en que se ejecutó el contrato, \$275.791.344 equivale aproximadamente a 800-900 SMMLV, valor que supera ampliamente el umbral de la selección abreviada y que, por tanto, exige licitación pública o mínimamente una selección abreviada de menor cuantía con publicación de pliego de condiciones y mínimo tres oferentes. Sin embargo, el informe de gestión disponible no informa nada de esto.

La única referencia al contrato N° 1843 es la siguiente: “se debe destacar el proceso de contratación número 1843, cuyo objeto fue (la adecuación de la biblioteca, cuyo valor fue de

275,791.344 millones de pesos” (Municipio de Dosquebradas, 2023). No hay mención al modo de selección, al número de proponentes que participaron, a los criterios de evaluación de las propuestas, al nombre del contratista adjudicado, a la existencia de interventoría contratada o designada, al plazo de ejecución, al estado de liquidación ni a los informes de avance de obra.

Esta omisión radical de información contractual en el principal instrumento de rendición de cuentas de la administración municipal no es una falla de redacción: es una falla estructural de gobernanza.

Desde el punto de vista del control interno, el artículo 4 de la Ley 87 de 1993 (que establece las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado) obliga a las entidades públicas a establecer mecanismos que garanticen la documentación, supervisión y evaluación de todos los procesos contractuales. La ausencia de información contractual en los informes de gestión sugiere que el sistema de control interno de la Secretaría de Cultura no está operando de manera efectiva en el componente de contratación, o que opera pero sus resultados no se incorporan en los informes de rendición de cuentas al ciudadano.

Análisis entorno a lo jurídico. Análisis del régimen de interventoría, Contrato N° 1843

El artículo 83 de la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) establece la obligación de las entidades estatales de realizar interventoría sobre todos los contratos que celebren, y que dicha interventoría debe ser ejercida por una persona natural o jurídica diferente al contratista. Para contratos de obra pública del valor del N° 1843, la interventoría debe ser contratada externamente cuando la complejidad técnica lo requiere.

La pregunta que los documentos disponibles no responden es: ¿quién ejerció la interventoría del contrato N° 1843? Si fue un funcionario de la entidad (supervisor interno), ¿tenía el perfil técnico en construcción civil o adecuación de bibliotecas? Si fue contratada externamente, ¿mediante qué proceso? La respuesta a estas preguntas es determinante para evaluar si la ejecución del contrato fue técnicamente supervisada o si los \$275.791.344 fueron ejecutados sin control independiente efectivo.

La Biblioteca del Sector Frailes (2016-2019): infraestructura sin proceso documentado

En el período 2016-2019, la administración reportó la construcción de una biblioteca en el sector de Frailes, aprovechando el espacio del antiguo puesto de salud (Municipio de Dosquebradas, 2019). Este proyecto presenta una serie de particularidades que merecen análisis específico desde la perspectiva de la contratación pública. En primer término, la descripción del

proyecto sugiere una intervención de adecuación de una infraestructura existente el antiguo puesto de salud más que una construcción nueva.

Si efectivamente se trató de adecuación de un inmueble de propiedad pública, el proceso contractual debería haber incluido: un estudio de títulos y de estado del inmueble, un diagnóstico técnico del espacio, diseños arquitectónicos y de ingeniería para la adecuación, y la posterior contratación de la obra mediante el proceso de selección correspondiente a su cuantía.

Los documentos disponibles no hacen mención de ninguno de estos componentes, lo que genera una incertidumbre fundamental sobre la forma en que se ejecutó el recurso público destinado a este fin. En segundo término, la ausencia de información sobre el valor de esta intervención es especialmente problemática.

El período 2016-2019 no reporta el costo de la biblioteca de Frailes en ninguno de los documentos analizados, a diferencia del período 2020-2023, que sí reporta el valor del contrato N° 1843 para la Biblioteca Municipal. Esta asimetría en el nivel de detalle entre los dos períodos sugiere una evolución positiva en las prácticas de reporte, pero no subsana el déficit del período anterior. Un proyecto de infraestructura cultural ejecutado con recursos públicos sin que el informe de gestión informe cuánto costó es, en los términos de la Ley 1712 de 2014, una violación del derecho ciudadano al acceso a la información pública sobre el gasto del Estado.

3.4.3. El contrato N° 1553 de 2021: la consultoría del Centro Cultural Frailes El contrato N° 1553 de 2021, referenciado en el informe de gestión 2020-2023 como el estudio que habilitó la

construcción del Centro Cultural del sector Frailes, es el único contrato de consultoría identificado en los documentos disponibles (Municipio de Dosquebradas, 2023).

Su análisis es particularmente relevante porque la consultoría a diferencia de los contratos de obra se rige por el proceso de concurso de méritos, que es el mecanismo de selección contractual más estrictamente meritocrático del sistema colombiano.

El concurso de méritos, definido en el artículo 2, numeral 2, literal b) de la Ley 1150 de 2007 y desarrollado en los artículos 2.2.1.2.1.3.1 a 2.2.1.2.1.3.9 del Decreto 1082 de 2015, es el proceso obligatorio para la selección de consultores y empresas de ingeniería y arquitectura cuando el objeto del contrato involucra trabajos artísticos, técnicos o científicos que requieren idoneidad específica.

A diferencia de la licitación pública donde el precio puede tener un peso determinante en la selección el concurso de méritos evalúa principalmente las capacidades técnicas, la experiencia específica, el equipo de trabajo propuesto y la metodología del proponente.

El precio solo entra como elemento de negociación posterior a la selección del mejor calificado técnicamente. Esta diferencia es crucial: el concurso de méritos es, por diseño normativo, el proceso más meritocrático del sistema de contratación pública, porque privilegia la calidad sobre el precio. Que el informe de gestión 2020-2023 mencione el contrato N° 1553 solo como el instrumento que hizo posible el Centro Cultural Frailes, sin informar si fue

adjudicado mediante concurso de méritos, quiénes fueron los proponentes, cuáles fueron sus calificaciones técnicas y qué firma o persona fue la seleccionada, impide cualquier verificación de si el principio de meritocracia fue respetado en este proceso.

La posibilidad de que el contrato haya sido adjudicado directamente (invocando la excepción de contratación directa para personas naturales del artículo 2, numeral 4, literal b) de la Ley 1150) no puede descartarse ni confirmarse con la información disponible, pero sí puede señalarse que la excepción de contratación directa para personas jurídicas en consultoría solo procede bajo circunstancias muy específicas que los documentos no mencionan.

El comodato del antiguo IDM a la Organización Cultural Alcaraván: el mecanismo más problemático del análisis

De todos aquellos mecanismos contractuales o para-contractuales identificados en el análisis de los dos períodos de gobierno, el comodato del primer piso del antiguo Instituto de Desarrollo Municipal (IDM), actualmente Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS, a la Organización Cultural Alcaraván es el que presenta el perfil de riesgo jurídico más elevado, no solo porque el informe de gestión prácticamente no lo documenta, sino porque el mecanismo mismo, la transferencia del uso de un bien público a una organización privada es uno de los más sensibles del régimen contractual público colombiano y el más propenso, históricamente, al uso irregular en favor de intereses privados o político-electorales.

El artículo 355 de la Constitución Política prohíbe taxativamente al gobierno celebrar contratos o convenios que impliquen auxilio o donación a favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. Sin embargo, la misma norma y sus decretos reglamentarios Decretos 777 y 1403 de 1992, Decreto 2459 de 1993, hoy compilados en el Decreto 1084 de 2015, habilitan a las entidades públicas para celebrar convenios de asociación con entidades privadas sin ánimo de lucro que desarrollen actividades en interés público, siempre que se cumplan los siguientes requisitos de manera concurrente y verificable: primero, la entidad privada debe tener personería jurídica reconocida y vigente, con objeto social directamente relacionado con la actividad que se le va a encomendar; segundo, debe existir un proceso de convocatoria pública y abierta en el que cualquier organización con el perfil requerido pueda postularse en igualdad de condiciones; tercero, debe suscribirse un contrato o convenio formal que especifique las obligaciones de cada parte, los bienes o recursos transferidos, el plazo, las metas de cumplimiento y los mecanismos de seguimiento; y cuarto, la entidad pública debe designar un supervisor o contratar un interventor que realice seguimiento periódico al cumplimiento del objeto del convenio.

El informe de gestión 2016-2019 describe el comodato a Alcaraván en los siguientes términos: que se adecuó el primer piso del IDM, el cual fue adjudicado en comodato a la Organización Cultural Alcaraván para el desarrollo Cultural y Artístico del Municipio, (Municipio de Dosquebradas, 2019). Esta es la única referencia al convenio en los documentos analizados. No hay mención a: la convocatoria pública que debió preceder la selección; los requisitos de postulación que debieron definirse; el número de organizaciones que se postularon

y que, presumiblemente, no fueron seleccionadas; los criterios de evaluación que determinaron la selección de Alcaraván sobre otras organizaciones; el convenio o contrato de comodato formalizado con sus cláusulas; el plazo de vigencia del comodato; las contraprestaciones exigidas a Alcaraván; y los informes de supervisión o interventoría sobre el uso del espacio.

Esta ausencia total de documentación sobre un mecanismo que implica la transferencia del uso de un bien público a una organización privada no es solo un problema de transparencia: es un problema de validez jurídica. La Sección Tercera del Consejo de Estado, en múltiples pronunciamientos, ha establecido que los convenios suscritos al amparo del artículo 355 constitucional sin cumplir los requisitos de convocatoria pública y selección objetiva están viciados de nulidad absoluta por objeto ilícito, en los términos del numeral 4 del artículo 44 de la Ley 80 de 1993.

Adicionalmente, la Procuraduría General de la Nación ha expedido numerosas resoluciones sancionatorias contra alcaldes y secretarios municipales que entregaron bienes públicos en comodato a organizaciones privadas sin cumplir el procedimiento legal, calificando esta conducta como falta disciplinaria gravísima

Hallazgo evidencia: Comodato IDM-Alcaraván: ausencia de proceso competitivo y riesgo de nulidad

La entrega del primer piso del antiguo IDM a la organización Cultural Alcaraván, según lo reportado en el Informe de Gestión 2016-2019, no estuvo precedida de ningún proceso de convocatoria pública verificable. Esta situación podría configurar: (a) Nulidad absoluta del convenio por objeto ilícito (Art. 44 num. 4 Ley 80/93), si el comodato se celebró sin cumplir el procedimiento del Art. 355 constitucional y sus decretos reglamentarios; (b) Falta disciplinaria gravísima por contratación sin cumplimiento de los requisitos legales (Art. 48 num. 31 Ley 734/02), investigable por la Procuraduría Municipal; (c) Posible violación del principio de igualdad (Art. 13 Const.) frente a otras organizaciones culturales del municipio que podrían haber sido igualmente o más idóneas para administrar el espacio; y (d) Riesgo de responsabilidad fiscal si Alcaraván no cumplió con el objeto cultural acordado y el municipio no adoptó medidas correctivas. La Contraloría Municipal tiene competencia para verificar la existencia del convenio, sus términos y el cumplimiento de su objeto.

Vale la pena detenerse en la dimensión de justicia cultural de este hallazgo. Dosquebradas cuenta como cualquier municipio de su tamaño con múltiples organizaciones culturales que trabajan de manera constante en la formación artística, la recuperación de la memoria local y el fomento de las expresiones culturales de sus comunas y corregimientos. Si el acceso al espacio del primer piso del antiguo IDM un bien de propiedad pública financiado con los impuestos de todos los dosequebradense se asignó a una sola organización sin proceso competitivo, las demás organizaciones que potencialmente habrían podido beneficiarse de ese espacio fueron excluidas

sin explicación. Esto no es solo un problema legal: es un problema de justicia distributiva en el acceso a los bienes culturales públicos, que Rawls (1971) identificaría como una violación del principio de igualdad de oportunidades en el acceso a los beneficios sociales primarios.

La Estampilla Pro-Cultura: el mecanismo de financiamiento más regulado y el proceso un poco opaco.

La Estampilla Pro-Cultura ocupa un lugar central en el análisis de transparencia y contratación, no porque sea el mecanismo de mayor cuantía los contratos de obra superan su monto total reportado sino porque es el mecanismo con el marco legal más específico, más detallado y más protector de los derechos de los creadores y gestores culturales, y paradójicamente, el que presenta algunas deficiencias en la transparencia de su proceso de selección de beneficiarios.

La Ley 666 de 2001, que creó y reguló la Estampilla Pro-Cultura, establece en su artículo 1° que los recursos recaudados deben destinarse al fomento, estímulo y fortalecimiento de los artistas y gestores culturales del municipio. No obstante, esta disposición no implica una facultad discrecional amplia para la administración, sino que debe interpretarse en el marco de un régimen de destinación específica que, además de promover el acceso a la cultura, incorpora obligaciones orientadas a la garantía de derechos sociales del sector cultural.

En tal sentido, posteriores desarrollos normativos y su reglamentación han establecido la obligación de destinar una proporción de estos recursos al mecanismo de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS) para creadores y gestores culturales, administrado por Colpensiones, con el fin de garantizar su acceso a una protección mínima en la vejez. Este componente introduce un criterio estructural en la asignación del recurso, desplazando parcialmente su uso desde lógicas de apoyo puntual hacia esquemas de sostenibilidad y seguridad social.

Por su parte, el Decreto 2012 de 2017, cuya aplicación es citada en el Informe de Gestión 2016–2019 como fundamento del pago realizado mediante la Resolución 2839 de 2019, no se limita a desarrollar aspectos operativos, sino que establece un conjunto de procedimientos obligatorios orientados a asegurar la transparencia, objetividad y trazabilidad en la asignación de los recursos. Entre estos se incluyen la apertura de convocatorias públicas, la verificación de requisitos, la evaluación mediante instancias colegiadas y la formalización de decisiones debidamente motivadas.

Desde esta perspectiva, la existencia de este marco normativo implica que la distribución de los recursos de la Estampilla Pro-Cultura no puede entenderse como un acto administrativo discrecional, sino como el resultado de un proceso estructurado que exige capacidades técnicas, administrativas e institucionales por parte del municipio, tanto para garantizar la transparencia en la selección de beneficiarios como para asegurar el cumplimiento de las destinaciones legales obligatorias, incluyendo aquellas relacionadas con los BEPS culturales.

En consecuencia, la ausencia de evidencia documental sobre dichos procedimientos no constituye únicamente una limitación informativa, sino que plantea interrogantes sobre el cumplimiento efectivo de las obligaciones legales y sobre la capacidad institucional de la entidad para gestionar estos recursos conforme a los principios de la administración pública.

Si bien la Ley 666 de 2001 define de manera general que los recursos de la estampilla deben orientarse al fomento y fortalecimiento del sector cultural, desarrollos normativos posteriores y su reglamentación han incorporado una destinación específica orientada a la protección social de los artistas, mediante su vinculación al mecanismo de BEPS administrado por Colpensiones.

Este componente reviste especial importancia, en la medida en que traslada el enfoque de la inversión cultural desde una lógica de apoyos puntuales o eventos hacia una perspectiva de garantía de derechos y sostenibilidad en el tiempo, particularmente para aquellos creadores que no cuentan con acceso al sistema pensional.

En este sentido, la ausencia de evidencia en los informes de gestión del período 2016–2019 sobre la implementación de estrategias orientadas a la vinculación de artistas y gestores culturales al esquema BEPS plantea un interrogante crítico sobre el cumplimiento integral de la destinación legal de los recursos de la estampilla. Más aún, sugiere una posible concentración del gasto en mecanismos de asignación discrecional de beneficios, en detrimento de instrumentos estructurales de protección social.

Desde la perspectiva de la capacidad institucional, esta situación no solo refleja posibles falencias en la transparencia de los procesos de selección de beneficiarios, sino también limitaciones en la comprensión y aplicación del marco normativo vigente, así como en la planificación estratégica del uso de los recursos culturales.

En consecuencia, el análisis de la Estampilla Pro-Cultura no debe restringirse a la revisión de los procesos contractuales y de asignación de apoyos, sino que debe incorporar una evaluación sobre la coherencia de la ejecución presupuestal con las destinaciones legales obligatorias, particularmente en lo relacionado con los BEPS culturales, como indicador de una gestión pública orientada al largo plazo y al fortalecimiento real del sector.

Análisis de los principios de la contratación estatal: cumplimiento global en los ocho años

Habiendo examinado individualmente cada mecanismo contractual identificado en los documentos disponibles, el análisis puede ahora sintetizarse en una evaluación del cumplimiento de cada uno de los principios de la contratación estatal durante los dos períodos de gobierno. Este ejercicio de síntesis permite al lector y a los órganos de control obtener una visión panorámica del estado de la transparencia contractual en el sector cultural de Dosquebradas durante los ocho años estudiados.

Tabla 8.

Evaluación del cumplimiento de los principios de la contratación estatal en el sector cultural de Dosquebradas 2016-2023

Principio	Base normativa	Nivel de cumplimiento documentos	Fundamento del hallazgo
Transparencia	Art. 24 Ley 80/93	Muy bajo	No se documentan procesos de selección en ningún proceso contractual identificado
Selección objetiva	Art. 5 Ley 1150/07	Nulo o no verificable	Sin evidencia de criterios técnicos publicados para ningún proceso contractual identificado
Libre concurrencia	Ley 1150/07; art. 13 Const.	No verificable	Sin evidencia de convocatorias públicas documentadas
Publicidad (SECOP)	Art. 3 Ley 1150/07; Ley 1712/14	Nulo (en informes)	Ningún contrato referenciado con número de proceso SECOP ni URL de publicación
Planeación	Decreto 1082/15, art. 2.1.1.1.6.1	Muy bajo	Sin evidencia de estudios previos ni justificación modalidades contractuales
Economía	Art. 25 Ley 80/93	Cuestionable	Sin datos de mercado comparativos que permitan evaluar eficiencia en el gasto
Responsabilidad	Art. 26 Ley 80/93	Parcial	Algunos contratos entregaron resultados verificables, pero sin supervisión documentada
Meritocracia e idoneidad	Art. 5 Ley 1150/07; Decreto 1082/15	Muy bajo	Sin perfiles de cargo finidos ni verificación documentada de idoneidad de contratistas

Nota. Fuente: Informes de Gestión 2016-2019 y 2020-2023 (Municipio de Dosquebradas, 2019, 2023); Ley 80 de 1993; Ley 1150 de 2007; Decreto 1082 de 2015; Ley 1712 de 2014. Elaboración propia.

Los resultados de la tabla anterior constituyen la síntesis más contundente del análisis de transparencia y contratación del sector cultural en Dosquebradas: de ocho principios evaluados, seis presentan niveles de cumplimiento muy bajo o nulo en los documentos de rendición de cuentas disponibles. Este resultado no equivale a afirmar que todos los contratos fueron irregulares en su sustancia; equivale a afirmar que la rendición de cuentas sobre la contratación cultural en Dosquebradas durante ocho años es tan deficiente que ningún ciudadano, ningún concejal y ningún órgano de control puede verificar si los recursos culturales fueron administrados con transparencia, objetividad y mérito.

La tesis central de este objetivo específico puede formularse con precisión: los mecanismos de contratación empleados en la ejecución de los recursos culturales del municipio de Dosquebradas durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023 presentan un cumplimiento formal muy bajo de los principios de transparencia, selección objetiva, libre concurrencia, publicidad y planeación consagrados en la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 1082 de 2015. Esta situación no implica necesariamente que todos los contratos fueron irregulares en su ejecución, pero sí implica que la ciudadanía, los órganos de control y la academia no tienen los elementos documentales necesarios para afirmar que fueron regulares. Y en el Estado Social de Derecho colombiano, la carga de la prueba de la legalidad está en el Estado, no en el ciudadano.

Los Convenios Interadministrativos: Una Oportunidad Desaprovechada

Más allá del análisis de los contratos problemáticos, la evaluación de transparencia y contratación debe también examinar los mecanismos que estuvieron presentes en los planes pero cuya ejecución no fue documentada adecuadamente. En esta categoría se ubican los convenios interadministrativos, particularmente el convenio con la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) en materia de cultura, referenciado en las recomendaciones del informe 2016 2019 como una articulación que debería 'continuar y garantizarse' (Municipio de Dosquebradas, 2019).

Los convenios interadministrativos son el mecanismo de articulación entre entidades públicas por excelencia. El artículo 95 de la Ley 489 de 1998 habilita a las entidades públicas de todos los niveles para celebrar convenios con otras entidades del Estado para la prestación de servicios o la ejecución de programas de interés común. Este mecanismo no requiere proceso de selección competitiva porque ambas partes son entidades públicas y no hay riesgo de favoritismo privado pero sí exige: (i) que el objeto del convenio esté dentro del ámbito de las competencias de ambas entidades; (ii) que existan estudios de viabilidad que demuestren la conveniencia de la articulación; (iii) que el convenio establezca las obligaciones de cada parte, los recursos comprometidos y los mecanismos de seguimiento; y (iv) que el convenio sea publicado en el SECOP. El convenio con la UTP en materia de cultura es, conceptualmente, uno de los instrumentos de mayor potencial para el fortalecimiento de la política cultural municipal de Dosquebradas: la UTP cuenta con facultades de Humanidades, Bellas Artes, Diseño Industrial y Ciencias de la Educación, y su capacidad académica y técnica en el campo cultural podría haber sido un complemento decisivo para la formación de instructores, el diseño de programas culturales basados en evidencia y la investigación sobre la identidad cultural del

municipio. El hecho de que el informe 2016-2019 mencione este convenio solo como una tarea pendiente, y que el informe 2020-2023 no lo mencione en absoluto, sugiere que esta articulación institucional de alto valor estratégico fue sistemáticamente desaprovechada durante los ocho años analizados.

Esta observación conecta con el análisis más amplio de las alianzas estratégicas del sector cultural. La meta 1.7.1.136 del PDM 2016-2019 proyectaba la ejecución de nueve alianzas estratégicas para la proyección y el fortalecimiento artístico y cultural del municipio (Municipio de Dosquebradas, 2016). El alcance cuatrienio fue de cuatro, es decir, cuatro alianzas ejecutadas frente a nueve prometidas. El informe no describe cuáles fueron estas cuatro alianzas, con qué entidades se suscribieron, bajo qué instrumentos jurídicos se formalizaron, qué recursos se comprometieron y cuáles fueron sus resultados. Esta opacidad en el mecanismo de articulación interinstitucional es coherente con el patrón general identificado a lo largo de todo el análisis: la ausencia de documentación sustantiva sobre los procesos que hacen posible la ejecución de la política cultural.

El SECOP como estándar de verificación: lo que el municipio debería publicar y no pública

El Sistema Electrónico para la Contratación Pública SECOP I y SECOP II es, en el diseño del sistema contractual colombiano, el instrumento por excelencia de la transparencia activa en la contratación. Creado mediante la Ley 1150 de 2007 y desarrollado en el Decreto

1082 de 2015, el SECOP no es una plataforma opcional de buenas prácticas: es una obligación legal cuyo incumplimiento tiene consecuencias disciplinarias para los servidores públicos responsables y puede afectar la validez de los procesos contractuales que no sean oportunamente publicados.

El artículo 3 de la Ley 1150 de 2007 establece que todas las entidades estatales están en la obligación de publicar en el SECOP los proyectos de pliegos de condiciones, los pliegos de condiciones definitivos, las adendas, los actos administrativos del proceso, las ofertas presentadas, las evaluaciones de las ofertas, el acto de adjudicación, el contrato celebrado, sus adiciones, modificaciones y prórrogas, y el acta de liquidación. Esta obligación aplica a todos los contratos, sin excepción de monto o modalidad de selección, incluidos los contratos de prestación de servicios profesionales celebrados mediante contratación directa.

Teniendo en cuenta que los informes de gestión 2016-2019 y 2020-2023 no hacen referencia a ningún proceso de contratación con número de proceso en el SECOP, URL de publicación o código de verificación, es razonable inferir aunque no se puede afirmar con certeza sin acceso directo al portal que el sector cultural de Dosquebradas tiene un nivel de publicación en el SECOP que no corresponde con los estándares legales exigibles. Esta inferencia es coherente con lo que el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción (2021) reporta para los municipios del eje cafetero: una tasa de publicación en SECOP que, en el sector cultural, es históricamente inferior al promedio de los demás sectores de la administración municipal.

La importancia estratégica del SECOP trasciende el cumplimiento formal de la ley. En el contexto de la lucha anticorrupción, el SECOP es la herramienta más poderosa que tiene la ciudadanía organizada para vigilar el gasto público sin necesidad de derechos de petición ni acciones judiciales. Cuando una organización de la sociedad civil quiere verificar si los recursos culturales de su municipio fueron bien administrados, el primer lugar donde debe buscar es el SECOP. Si los contratos no están publicados, la vigilancia ciudadana se hace imposible. Como lo señala Transparencia por Colombia (2021), la publicación en el SECOP no solo es un mandato legal: es el mínimo de transparencia que le debe el Estado a sus ciudadanos en el manejo del dinero público.

Alerta de posible incumplimiento sistemático de la obligación de publicación en el SECOP

La ausencia de cualquier referencia a publicaciones en el SECOP I o SECOP II en los informes de gestión 2016-2019 y 2020-2023 del sector cultural de Dosquebradas sugiere un posible incumplimiento sistemático de la obligación establecida en el artículo 3 de la Ley 1150 de 2007. Este incumplimiento, si se confirma mediante consulta directa al portal Colombia Compra Eficiente, podría constituir: (a) Falta disciplinaria grave para los ordenadores del gasto que no dispusieron la publicación oportuna (Art. 34 num. 1 Ley 734/02); (b) Impedimento para

el ejercicio efectivo del control fiscal por parte de la Contraloría Municipal; y (c) Violación del derecho ciudadano a acceder a información pública contractual (Art. 74 Const. y Ley 1712/14). Se recomienda a los lectores interesados verificar en www.secop.gov.co, sección SECOP II, la información contractual del municipio de Dosquebradas para el sector cultural durante los periodos 2016-2023

Reflexión final: transparencia, contratación y democracia cultural

El análisis desarrollado a lo largo de este capítulo ha recorrido, con el rigor que exige una investigación monográfica de nivel académico, el universo de los mecanismos de contratación y transparencia empleados en la ejecución de los recursos culturales de Dosquebradas durante ocho años de gestión pública. Los hallazgos son, en su conjunto, de una consistencia que no permite conclusiones optimistas, pero que tampoco habilita la condena generalizada.

El patrón dominante que emerge del análisis es el de una administración cultural que ejecuta que hace cosas reales, construye espacios, vincula instructores, atiende comunidades pero que no rinde cuentas de cómo lo hace. Esta distinción entre el qué y el cómo es, desde la perspectiva de la transparencia, más importante que cualquier porcentaje de cumplimiento. Una democracia no solo exige que el Estado produzca bienes culturales; exige que lo haga de manera que cualquier ciudadano pueda verificar que el proceso fue justo, eficiente y apegado a la ley.

Cuando el cómo se vuelve invisible cuando los contratos no se publican, cuando los criterios de selección no se documentan, cuando los procesos de adjudicación no se describen la democracia cultural deja de ser una realidad para convertirse en una promesa unilateral del Estado, que el ciudadano debe aceptar en fe sin poder verificarla.

Esta situación tiene consecuencias que van más allá de la gestión administrativa. Como lo señala Putnam (1993) en su estudio sobre el capital social y las instituciones públicas en Italia, la confianza ciudadana en las instituciones depende directamente de la percepción de que las reglas del juego son respetadas por quienes tienen el poder de administrar los recursos comunes.

Cuando esa percepción se erosiona porque los contratos no se publican, porque los beneficiarios de los programas públicos son elegidos con criterios opacos, porque los bienes públicos se entregan a organizaciones privadas sin proceso competitivo el capital social del municipio se deteriora y con él la disposición ciudadana a participar, a confiar y a colaborar con la gestión cultural pública.

Al mismo tiempo, y para ser intelectualmente honestos, es necesario reconocer que las deficiencias de transparencia contractual identificadas en Dosquebradas no son un fenómeno aislado ni atribuible exclusivamente a la voluntad o la negligencia de funcionarios individuales. Son el resultado de una arquitectura institucional que en Colombia ha privilegiado históricamente el cumplimiento de resultados sobre el cumplimiento de procesos, que ha

formado funcionarios públicos en la lógica del indicador sin formarlos en la lógica de la gobernanza, y que ha construido sistemas de rendición de cuentas diseñados para mostrar lo que se hizo sin explicar cómo se hizo. Superar esta arquitectura deficitaria es una tarea que requiere reformas normativas, inversión en capacitación y fortalecimiento institucional, y una ciudadanía culturalmente empoderada que exija no solo resultados, sino procesos transparentes.

La tesis central de este objetivo específico puede formularse con precisión: los mecanismos de contratación empleados en la ejecución de los recursos culturales del municipio de Dosquebradas durante los períodos 2016-2019 y 2020-2023 presentan un cumplimiento formal muy bajo y en algunos casos potencialmente nulo de los principios de transparencia, selección objetiva, libre concurrencia, publicidad y planeación consagrados en la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 1082 de 2015. Esta situación no implica necesariamente que todos los contratos fueron irregulares en su ejecución, pero sí implica que la ciudadanía, los órganos de control y la academia no tienen los elementos documentales necesarios para afirmar que fueron regulares. Y en el Estado Social de Derecho colombiano, la carga de la prueba de la legalidad está en el Estado, no en el ciudadano.

Hallazgo evidenciado. Avance institucional reconocible: Evolución en el reporte de contratos

A pesar del diagnóstico crítico generalizado, el análisis comparativo entre los dos períodos revela una evolución positiva en el nivel de detalle con que se reportan algunos

elementos contractuales. Mientras que el período 2016-2019 no informa el valor de ningún contrato de infraestructura cultural, el período 2020-2023 sí reporta el valor del contrato N° 1843 (\$275.791.344) y el número del contrato N° 1553, junto con una descripción del resultado logrado. Este avance, aunque insuficiente frente al estándar legal, representa una tendencia en la dirección correcta que debe reconocerse y potenciarse.

La recomendación de política pública es clara: la próxima administración debe comprometerse a publicar en el SECOP II todos los contratos del sector cultural, a incluir en los informes anuales de gestión la información contractual completa de cada proceso, y a crear un repositorio público de documentos culturales del municipio que incluya convenios, contratos, actas de selección y evaluaciones de desempeño.

Objetivo Específico 3: Proponer lineamientos estratégicos de mejora para la inversión futura en recursos culturales del municipio, fundamentados en las lecciones aprendidas del análisis comparativo de las vigencias 2016-2019 y 2020-2023 y en las mejores prácticas identificadas en experiencias nacionales e internacionales de gestión cultural pública.

Marco epistémico y metodológico: del diagnóstico a la prescripción de política pública.

El tercer objetivo específico de esta monografía opera en el plano prescriptivo de la investigación aplicada en política pública. Si los dos objetivos anteriores se situaron en el nivel descriptivo qué se hizo, cuánto se invirtió, qué se cumplió y qué no este objetivo asciende al nivel propositivo: ¿qué debería hacerse diferente?, ¿con qué fundamentos teóricos, normativos y empíricos?, y ¿bajo qué condiciones institucionales, presupuestales y de gobernanza? Para responder estas preguntas, el presente análisis adopta el enfoque de la planificación normativa basada en evidencia (evidence-based policy), propuesto por Parsons (2002) como la articulación sistemática entre hallazgos empíricos, marcos normativos vigentes y estándares comparativos internacionales, con el propósito de construir recomendaciones que sean simultáneamente deseables, realizables y verificables.

En el contexto colombiano, la formulación de lineamientos de política cultural municipal no es un ejercicio voluntarista: está regulada por un cuerpo normativo preciso que obliga a los entes territoriales a articular sus decisiones de inversión cultural con instrumentos de planeación de orden superior. La Ley 397 de 1997, en su artículo 23, establece que los municipios deben destinar recursos a la cultura dentro de sus planes de desarrollo y presupuestos anuales, y que la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte municipal o el organismo equivalente es la responsable de formular, coordinar, ejecutar y vigilar la política cultural territorial. La Ley 1185 de 2008, que modifica y adiciona la Ley de Cultura, refuerza esta obligación al incorporar el Sistema Nacional de Cultura como marco de articulación multinivel nacional, departamental y municipal y al definir los Consejos Municipales de Cultura como instancias vinculantes de participación y planeación. Finalmente, la Ley 152 de 1994 impone la coherencia entre el

programa de gobierno, el Plan de Desarrollo y el presupuesto público como condición de validez de cualquier política sectorial.

Desde la perspectiva de la gestión pública comparada, los lineamientos que se proponen en este objetivo se nutren de tres tradiciones analíticas complementarias. La primera es la New Public Management (NPM), sistematizada por Hood (1991), que postula la necesidad de medir resultados, orientar la gestión por indicadores verificables y rendir cuentas ante la ciudadanía con base en evidencia cuantitativa y cualitativa robusta. La segunda es la gobernanza colaborativa de Ansell y Gash (2008), que enfatiza la importancia de articular actores públicos, privados y comunitarios en la coproducción de políticas culturales sostenibles. La tercera es el enfoque de derechos culturales de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que reconoce la cultura no como un sector de gasto residual sino como un derecho humano fundamental artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y como un medio transversal para alcanzar los ODS, en especial el ODS 4 (educación inclusiva), el ODS 10 (reducción de desigualdades) y el ODS 11 (ciudades sostenibles e inclusivas).

Sistematización de lecciones aprendidas: evidencia documental como punto de partida.

El principio rector de cualquier ejercicio de prospectiva de política pública es que las propuestas de mejora deben emerger de la evidencia acumulada y no de preferencias ideológicas o intuiciones no fundamentadas. En consecuencia, antes de formular los lineamientos

estratégicos, es indispensable sistematizar con rigor las lecciones que los propios documentos oficiales (Planes de Desarrollo 2016-2019 y 2020-2023, Informes de Gestión y sus correspondientes informes de resultados) revelan sobre el desempeño de la gestión cultural municipal en Dosquebradas durante ocho años consecutivos. Esta sistematización no es una repetición del objetivo específico primero, sino su destilación analítica: extraer de la evidencia empírica el conocimiento institucional acumulado que debe orientar la acción futura.

La primera lección aprendida, que los propios informes de gestión de ambos períodos documentan de manera explícita, es la fragilidad del vínculo entre formulación de planes sectoriales y su operativización presupuestal y administrativa. El Informe de Gestión 2016-2019 del Despacho del Alcalde reconoce literalmente entre sus recomendaciones la necesidad de 'implementar los Planes Municipales de Música y el de lectura, escritura y Oralidad, los cuales están proyectados bajo la metodología de Marco Lógico, para su correcto funcionamiento y adaptación al Banco de Proyectos (MGA)'.

Esta admisión, proveniente de la propia administración municipal, constituye la evidencia más contundente de un patrón de 'cumplimiento aparente': se formulan instrumentos de política planes, programas, estrategias cuya existencia documental se reporta como logro, pero cuya implementación real permanece incompleta, sin presupuesto específico registrado en el BPIN y sin indicadores de proceso verificables. Como señala Roth Deubel (2018), en Colombia existe una tradición institucionalizada de planificación de papel que genera

documentos técnicamente elaborados pero institucionalmente inertes, fenómeno que el caso de Dosquebradas ilustra con precisión clínica.

La cuarta lección, documentada en los informes de contratación municipal disponibles en las imágenes fotográficas adjuntas, revela un patrón de contratación que merece análisis cuidadoso. Los datos de contratación del período 2016-2019 muestran que en 2018 se realizaron 936 contratos bajo la modalidad de contratación directa por valor de \$21.086.775.184, mientras que en 2019 el número de contratos directos ascendió a 1.287 por un valor de \$31.509.658.031. Si bien estos datos corresponden a la totalidad de la contratación municipal y no exclusivamente al sector cultura, el volumen de contratos directos que en 2019 representó más del 70% del valor total contratado genera una pregunta de política pública legítima sobre si el sector cultural recurrió también a esta modalidad para vincular a sus instructores y operadores de programas.

De ser así, esto sería coherente con la observación del Informe de Gestión 2016-2019 sobre la necesidad de 'contratar el personal logístico para el apoyo durante los eventos propios', lo que sugiere que la vinculación de talento humano cultural operó mayoritariamente bajo contratos de prestación de servicios, sin planta de personal permanente, generando la discontinuidad pedagógica que el propio informe identifica como una debilidad operativa del sector.

Lección aprendida crítica: Los cuatro hallazgos sistematizados configuran un patrón institucional coherente: la gestión cultural de Dosquebradas en ambos períodos operó bajo un

modelo de administración reactiva, sin sistema integrado de información, sin diversificación financiera, sin planta de talento humano estable y sin mecanismos de trazabilidad entre planes formulados y recursos ejecutados. Este patrón, sostenido durante ocho años consecutivos, no es atribuible a una administración específica sino a una estructura institucional que debe ser transformada de manera sistemática. Transformarla es la tarea central de los lineamientos propuestos en este objetivo.

Benchmarking de Experiencias Nacionales e Internacionales

La construcción de lineamientos estratégicos sólidos exige ir más allá del diagnóstico local para incorporar el conocimiento acumulado por otras ciudades y territorios que han enfrentado desafíos similares y han desarrollado respuestas institucionales efectivas. Este ejercicio de benchmarking no es comparación por analogía superficial, sino aprendizaje transferible: identificar qué funciona, bajo qué condiciones y con qué adaptaciones posibles al contexto específico de Dosquebradas.

Medellín - Presupuesto Participativo Cultural con Trazabilidad.

La ciudad de Medellín desarrolló entre 2004 y 2019 un modelo de gestión cultural que ha sido reconocido internacionalmente como referente de política cultural urbana inclusiva. Su elemento más relevante para el caso de Dosquebradas no es la magnitud de la inversión

(Medellín es un municipio de clase diferente en términos de capacidad fiscal) sino el modelo de gobernanza y seguimiento. El Sistema Municipal de Cultura de Medellín, articulado a través del Acuerdo 006 de 2011 y desarrollado bajo los sucesivos Planes de Cultura 'Medellín Es Música' y el Sistema de Equipamientos Culturales, implementó tres innovaciones institucionales transferibles: primero, la creación de un observatorio de cultura que produce información desagregada por área artística, territorio, grupo poblacional y nivel de inversión; segundo, la vinculación de al menos el 40% de los instructores culturales a la planta permanente de la Secretaría de Cultura, garantizando continuidad pedagógica; y tercero, la articulación formal con las empresas privadas del Área Metropolitana mediante un fondo de cofinanciación cultural con metas anuales verificables. Como documentan Giraldo y Naranjo (2014), el resultado más significativo de este modelo fue la reducción de la brecha de acceso cultural entre comunas periféricas y el centro de la ciudad, pasando de una diferencia de cobertura del 45% en 2004 a menos del 18% en 2012.

Bogotá - Política Distrital de Cultura y Sistema de Estímulos.

El Decreto Distrital 221 de 2020, mediante el cual Bogotá adoptó la Política Pública de Cultura 2020-2038, ofrece un segundo referente nacional de alta relevancia. Su aporte más significativo para el contexto de Dosquebradas no es su escala Bogotá cuenta con una Secretaría de Cultura de más de 800 funcionarios sino su modelo conceptual de evaluación. Bogotá adoptó un sistema de evaluación basada en teoría del cambio que distingue entre productos (actividades realizadas), resultados (cambios en la conducta y práctica cultural de los ciudadanos) e impactos

(cambios en el bienestar cultural de largo plazo). Este marco conceptual, desarrollado por Weiss (1997) y aplicado en el contexto colombiano por el Ministerio de Cultura en su 'Manual de Gestión de Proyectos de Infraestructura Cultural' (2019), representa exactamente lo que los informes de gestión de Dosquebradas no lograron implementar: la distinción entre el cumplimiento de actividades y el logro de transformaciones culturales reales en la comunidad.

En el plano de los estímulos culturales, el Programa Distrital de Estímulos de Bogotá, que opera desde 1991 y ha sido referenciado como modelo por la UNESCO, introduce una distinción metodológica fundamental que el municipio de Dosquebradas debería adoptar: los estímulos no son simples apoyos económicos discrecionales como los 60 apoyos reportados en el período 2016-2019 sin metodología explícita sino procesos competitivos con convocatorias públicas, bases técnicas, comités de evaluación multisectorial, criterios de selección publicados y rendición de cuentas sobre los resultados artísticos obtenidos por cada beneficiario. Este modelo es plenamente coherente con los principios de selección objetiva y transparencia establecidos en el artículo 5 de la Ley 80 de 1993, aplicable a cualquier mecanismo de distribución de recursos públicos, incluidos los culturales.

Portugal - Contratos-Programa Culturales.

El sistema portugués de 'contratos-programa' culturales, implementado por la Direção-Geral das Artes a partir de la Ley de Bases de la Política Pública de Artes del año 2019, ofrece un modelo de contratación y financiamiento cultural que supera las limitaciones

identificadas en la gestión cultural de Dosquebradas. Un contrato-programa cultural es un instrumento jurídico de mediano plazo de tres años renovables mediante el cual el Estado o el municipio y una organización cultural acuerdan: los objetivos culturales específicos a alcanzar, los indicadores de verificación, el financiamiento asegurado por período, las obligaciones de rendición de cuentas y los mecanismos de evaluación independiente.

Este modelo, analizado por Santos (2020), genera dos ventajas institucionales directamente relevantes para Dosquebradas: primero, supera la precariedad de los contratos de prestación de servicios anuales que generan discontinuidad en los procesos pedagógicos y artísticos; segundo, establece compromisos de resultados verificables que permiten distinguir entre una organización cultural que cumple con excelencia y otra que opera por inercia, lo que racionaliza la distribución de recursos públicos limitados.

Chile - FONDART y Fondos Concursables.

Chile desarrolló a través del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART), creado en 1992 y reformado mediante la Ley 19.891 de 2003, un modelo de financiamiento cultural por concurso público que ha demostrado su efectividad durante más de tres décadas. El modelo FONDART es relevante para Dosquebradas en tres dimensiones: primero, establece convocatorias anuales con bases técnicas públicas y verificables, eliminando la discrecionalidad en la asignación de recursos culturales; segundo, distingue entre fondos de creación individual equivalente a lo que en Dosquebradas se denomina apoyo al creador y

gestor cultural y fondos de difusión y acceso comunitario equivalente a los programas de formación artística en barrios y comunas, lo que permite una asignación más eficiente y equitativa; y tercero, exige rendición de cuentas con productos culturales verificables obras, publicaciones, presentaciones, talleres documentados como condición para la continuidad del financiamiento. Como señala Garretón (2008), el aporte más duradero del FONDART no fue el dinero que distribuyó sino la cultura institucional de transparencia, competencia y rendición de cuentas que instaló en el ecosistema cultural chileno, transformando la relación entre el Estado y los agentes culturales de una lógica clientelar a una lógica meritocrática.

Propuesta de Lineamientos Estratégicos

Con base en la sistematización de lecciones aprendidas (sección 3.2) y el benchmarking de experiencias nacionales e internacionales (sección 3.3), se proponen a continuación seis lineamientos estratégicos de mejora para la gestión cultural del municipio de Dosquebradas. Cada lineamiento se formula con cuatro componentes: el fundamento diagnóstico que lo justifica extraído de los documentos oficiales, el marco normativo que lo soporta, la acción concreta que propone y el indicador de verificación que permitiría evaluar su implementación. Este esquema de lineamiento completo diagnóstico, norma, acción, indicador responde al modelo de política pública basada en evidencia propuesto por Bardach y Patashnik (2020), quienes argumentan que una recomendación de política sin indicador de verificación es una opinión, no una propuesta técnica.

Lineamiento 1: Sistema Municipal de Información Cultural (SIMIC).

Diseñar e implementar el Sistema Municipal de Información Cultural (SIMIC) de Dosquebradas, como plataforma integrada de datos que registre, consolide y publique información desagregada sobre inversión por área artística, cobertura por territorio y grupo poblacional, número de contratos y modalidades, y resultados verificables de cada programa cultural, de manera continua y comparable entre períodos de gobierno.

Fundamento diagnóstico. Los informes de gestión analizados tanto el del período 2016-2019 como el del período 2020-2023 presentan datos de cobertura cultural (personas atendidas por área) sin ninguna articulación con datos de inversión por área, sin desagregación territorial por comunas o corregimientos y sin indicadores de proceso que permitan evaluar la calidad no solo la cantidad de la atención. Esta fragmentación de la información es la causa sistémica que subyace a todos los demás problemas identificados: sin información integrada y confiable, es imposible tomar decisiones de asignación presupuestal basadas en evidencia, imposible comparar eficiencia entre áreas y programas, e imposible garantizar continuidad de política entre administraciones. Como afirman Kaufmann et al. (2010), la capacidad de producir, gestionar y usar información pública de calidad es uno de los indicadores más robustos de gobernanza efectiva, y su ausencia es tanto causa como síntoma de déficits institucionales profundos.

Marco normativo. El artículo 74 de la Constitución Política de Colombia garantiza el acceso de todos los ciudadanos a los documentos públicos, y el artículo 209 establece que la función administrativa está al servicio del interés general y debe regirse por los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. La Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública) impone a los entes territoriales la obligación de publicar de manera proactiva información sobre inversiones, contratos y resultados de sus programas. La Directiva Presidencial 04 de 2012 establece los estándares mínimos de gobierno en línea, incluyendo la publicación de datos abiertos en formatos verificables. Un SIMIC no es un lujo institucional sino una obligación legal.

Acción concreta. Desarrollar en los primeros doce meses de la siguiente administración municipal un sistema de información cultural integrado que vincule: (a) el módulo presupuestal del SIIF-Nación para registrar ejecución por programa cultural; (b) un módulo de seguimiento de cobertura que registre usuarios únicos no personas atención desagregados por edad, género, comunidad étnica, territorio y nivel socioeconómico; (c) un módulo contractual vinculado al SECOP II que publique en tiempo real todos los procesos de contratación del sector cultural; y (d) un módulo de evaluación de impacto con indicadores de resultado a largo plazo. El SIMIC debe ser administrado por la Secretaría de Cultura con el apoyo técnico de la Secretaría de Planeación Municipal y debe producir un reporte público trimestral, de libre acceso ciudadano.

Indicador de verificación. SIMIC operativo y publicando datos en plataforma web de acceso público al finalizar el primer año de implementación. Tasa de datos incompletos inferior al 5% en los registros de cobertura y ejecución presupuestal. Publicación de al menos cuatro reportes trimestrales por año, verificables por cualquier ciudadano.

Lineamiento 2: Plan Cultural Municipal de Mediano Plazo con Presupuesto Plurianual Vinculante.

Formular y adoptar mediante Acuerdo Municipal un Plan Cultural de Mediano Plazo (PCMP) de ocho años de vigencia alineado con dos períodos de gobierno con presupuesto plurianual vinculante, indicadores de resultado con línea base verificada y mecanismos de evaluación independiente, siguiendo los estándares del Sistema Nacional de Cultura establecidos en la Ley 1185 de 2008. Fundamento diagnóstico. Uno de los hallazgos más relevantes del análisis comparativo es la ausencia de trazabilidad entre períodos de gobierno: el proyecto Concha Artística, incluido como meta en el Plan de Desarrollo 2016-2019 bajo el código 1.7.3.150, aparece en rezago al cierre de ese período y no es retomado explícitamente por el Plan 2020-2023, sin que exista evidencia documental de una decisión racional (basada en criterios técnicos) de abandonarlo, reformularlo o integrarlo bajo otra nomenclatura. Esta ruptura entre períodos es el síntoma más nítido de lo que Lowi (1972) denominó “política sin planeación”: cada administración comienza con una hoja en blanco, repite errores ya diagnosticados e ignora el conocimiento institucional acumulado por sus predecesores.

Fundamento diagnóstico. La Ley 397 de 1997, en su artículo 57, establece la obligación de los municipios de formular Planes Municipales de Cultura como instrumentos de planeación cultural de largo plazo. La Ley 1185 de 2008, que modifica el artículo 57, precisa que estos planes deben ser formulados con participación del Consejo Municipal de Cultura (instancia creada mediante el Decreto 234 del 17 de agosto de 2016 en Dosquebradas, lo que confirma la existencia del mecanismo de participación requerido) y deben articularse con el Plan de Desarrollo Municipal mediante indicadores compartidos. El Decreto Presidencial 2012 de 2017, citado en el propio Informe de Gestión 2016-2019, regula la distribución de la Estampilla Pro-Cultura e impone criterios de asignación que solo pueden operarse eficientemente dentro de un plan cultural de mediano plazo con criterios técnicos de priorización.

Marco normativo. La Ley 397 de 1997, en su artículo 57, establece la obligación de los municipios de formular Planes Municipales de Cultura como instrumentos de planeación cultural de largo plazo. La Ley 1185 de 2008 precisa que estos planes deben formularse con participación del Consejo Municipal de Cultura y articularse con el Plan de Desarrollo Municipal mediante indicadores compartidos.

Acción concreta. Formular el Plan Cultural Municipal de Mediano Plazo 2024-2031 mediante proceso participativo en el que intervengan el Consejo Municipal de Cultura, las organizaciones culturales del municipio, las universidades presentes en el territorio incluyendo la articulación con la UTP mencionada en el Informe de Gestión 2016-2019 y la ciudadanía en

general a través de mesas territoriales por comunas y corregimientos. El plan debe incluir: (a) diagnóstico actualizado del ecosistema cultural municipal con datos desagregados; (b) visión cultural de largo plazo con metas de resultado al año 2031; (c) programas y proyectos estratégicos con asignación presupuestal plurianual estimada; (d) mecanismos de gobernanza y evaluación independiente cada dos años; y (e) adopción mediante Acuerdo Municipal para garantizar su carácter vinculante más allá del período de gobierno que lo formule. Adoptarlo por Acuerdo Municipal es condición sine qua non de su legitimidad y obligatoriedad, como lo establece el artículo 313 numeral 1 de la Constitución Política.

Indicador de verificación. Plan Cultural Municipal de Mediano Plazo adoptado mediante Acuerdo Municipal antes de finalizar el primer año de la próxima administración. El plan debe contar con diagnóstico cultural basado en datos primarios recolectados en el municipio, con indicadores de resultado que incluyan línea base verificada y metas cuantitativas para cada año del período 2024-2031.

Lineamiento 3: Profesionalización del Talento Humano Mediante Modelo Mixto de Vinculación.

Transformar el modelo de vinculación del talento humano cultural, transitando de la dependencia exclusiva de contratos de prestación de servicios anuales hacia un esquema mixto que incluya planta permanente para roles estratégicos y de coordinación, contratos-programa plurianuales para organizaciones culturales consolidadas e instructores con trayectoria verificable, y convocatorias competitivas transparentes para la selección de nuevos talentos.

Fundamento diagnóstico. Los informes de gestión de ambos períodos revelan de manera consistente que el sector cultural de Dosquebradas opera con un equipo humano pequeño, inestable y mayoritariamente vinculado a través de contratos de prestación de servicios. El Informe de Gestión 2016-2019 incluye entre sus recomendaciones 'se requiere personal idóneo y diligente, que aporte en el cumplimiento técnico de la secretaria a nivel interno y soporte los diferentes requerimientos de la dirección de cultura'. El Informe de Gestión 2020-2023 señala que el área de Danza operó con 17 instructores durante el cuatrienio y el área de Música con 15, sin especificar las modalidades contractuales ni las condiciones de continuidad. Esta dependencia de contratos anuales que se renuevan con cada vigencia presupuestal genera exactamente el tipo de discontinuidad pedagógica que los propios informes reconocen como un obstáculo para la consolidación de procesos culturales de largo aliento. Sennett (2006) argumenta que la formación artística requiere tiempo, continuidad y confianza entre formador y comunidad: estas tres condiciones son estructuralmente incompatibles con la precariedad contractual del modelo actual.

Marco normativo. La Ley 909 de 2004 (Ley del Empleo Público) establece que los empleos públicos deben proveerse mediante concurso de méritos, garantizando los principios de mérito, igualdad y moralidad en el acceso a la función pública. El artículo 355 de la Constitución Política y sus decretos reglamentarios (Decreto 777 de 1992 y Decreto 1403 de 1992) regulan los convenios de apoyo a organizaciones privadas sin ánimo de lucro que desarrollen actividades de interés público, como las culturales, estableciendo que deben

adjudicarse mediante proceso competitivo con criterios técnicos de selección. La Ley 80 de 1993, en su artículo 3, establece que los fines de la contratación estatal son el cumplimiento eficiente de los fines del Estado, lo que implica que la selección de instructores y operadores culturales debe basarse en competencia, idoneidad y resultados verificables, no en criterios de conveniencia administrativa.

Acción concreta. Desarrollar en el primer año de la próxima administración un diagnóstico de talento humano cultural que identifique los perfiles estratégicos que requieren planta permanente (coordinadores de área, bibliotecólogo jefe, coordinador del SIMIC) y formular ante el Ministerio de Hacienda la respectiva adición de planta de personal. Para los instructores culturales, diseñar un sistema de 'contratos-programa' plurianuales inspirado en el modelo portugués con duración de tres años, renovables con base en evaluación de desempeño, que garanticen continuidad pedagógica sin vulnerar el principio de selección objetiva. Para el acceso de nuevos instructores, establecer convocatorias públicas anuales con bases técnicas, comité de selección multisectorial y publicación de resultados en el SECOP II.

Indicador de verificación. Al finalizar el segundo año de implementación: al menos el 30% de los instructores culturales vinculados bajo contratos-programa plurianuales. Reducción de la rotación anual de instructores de más del 50% nivel estimado del período 2020-2023 a menos del 20%. Publicación de todas las convocatorias de selección en SECOP II con bases técnicas de libre acceso.

Lineamiento 4: Fondo Municipal de Diversificación Financiera Cultural (FMDC).

Crear mediante Acuerdo Municipal el Fondo Municipal de Diversificación Financiera Cultural (FMDC), como mecanismo de captación y administración transparente de recursos culturales provenientes de fuentes distintas al presupuesto ordinario municipal: Estampilla Pro-Cultura (Ley 863 de 2003), economía naranja (Ley 1834 de 2017), alianzas público-privadas verificables, cooperación internacional y aportes de la sociedad civil organizada.

Fundamento diagnóstico. La Estampilla Pro-Cultura es el mecanismo de financiamiento cultural complementario más relevante para el municipio de Dosquebradas, y sin embargo su gestión en el período 2016 - 2019 exhibe las señales más claras de gestión de forma reactiva y un tanto tardía. La Resolución 2839 del 16 de septiembre de 2019 emitida en el último trimestre del último año del cuatrienio (la cual no se encuentra publicada en la página) autorizó y ordenó el pago de \$100.445.003 a solo cuatro de los 15 postulados, dejando 11 beneficiarios pendientes para un segundo grupo que el período siguiente debía atender sin haber participado en la selección inicial. Esta situación, documentada en el Informe de Gestión 2016-2019, configura lo que Majone (1997) denomina, gestión de política sin gobernanza financiera, los recursos existen, la norma los asigna, pero la administración no construye los mecanismos institucionales para gestionarlos de manera oportuna, equitativa y transparente. La Ley 1834 de 2017 (Ley Naranja) abre además una fuente de financiamiento cultural adicional

vinculada a las industrias creativas que ninguno de los dos períodos analizados explotó de manera sistemática.

Marco normativo. El artículo 47 de la Ley 863 de 2003 y el Decreto Presidencial 2012 de 2017 regulan la Estampilla Pro-Cultura y establecen criterios de distribución que incluyen apoyo a creadores y gestores culturales, mantenimiento de infraestructura cultural y fortalecimiento de instancias de participación. La Ley 1834 de 2017 crea los Consejos Departamentales y Municipales de Economía Naranja e impone a los municipios la obligación de formular políticas de fomento a las industrias creativas locales. El artículo 338 de la Constitución Política autoriza a los entes territoriales a establecer contribuciones parafiscales con destinación específica, lo que abre la posibilidad de manera concertada con el sector empresarial local de crear mecanismos de financiamiento mixto de la cultura.

Acción concreta. Adoptar mediante Acuerdo Municipal el FMDC como cuenta especial del presupuesto municipal, con las siguientes fuentes de recursos: (a) el 100% de los recaudos anuales de la Estampilla Pro Cultura, con cronograma de desembolso trimestral y convocatoria pública semestral de beneficiarios; (b) los recursos asignados por el Ministerio de Cultura a través del Sistema General de Participaciones para cultura; (c) los recursos de cooperación internacional gestionados a través de la Cancillería, la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (APC-Colombia) y organismos multilaterales como la UNESCO y el Banco Interamericano de Desarrollo; y (d) los aportes de empresas privadas bajo la figura de patrocinio cultural con beneficios tributarios conforme a la Ley 814 de 2003 (Ley de Cine) y la Ley 1819

de 2016 en materia de donaciones deducibles de renta. El FMDC debe ser administrado por un Comité de Gestión con representación de la Secretaría de Cultura, el Consejo Municipal de Cultura, la Secretaría de Hacienda y un representante de las organizaciones culturales.

Indicador de verificación. FMDC operativo al finalizar el primer año. Reducción de la dependencia del presupuesto ordinario municipal como fuente de financiamiento cultural del 95% nivel estimado actual a no más del 70% al finalizar el cuatrienio. Publicación trimestral del informe de ingresos, egresos y beneficiarios del FMDC en plataforma de acceso público.

Lineamiento 5: Evaluación Basada en Teoría del Cambio para los Programas Culturales.

Adoptar el enfoque de evaluación basada en teoría del cambio para todos los programas culturales del municipio, diferenciando con claridad entre actividades realizadas (lo que se denomina como outputs), resultados sobre la población (lo que se denomina como outcomes) e impactos culturales de largo plazo (lo que se denomina como impacts), con indicadores verificables para cada nivel y con evaluaciones externas independientes cada dos años.

Fundamento diagnóstico. El análisis de los informes de gestión de ambos períodos revela que el sistema de evaluación de la política cultural de Dosquebradas opera exclusivamente en el nivel de actividades: número de apoyos realizados (60 en el período 2016-2019), número de personas atendidas por área (las tablas 13, 14 y 15 del Informe de

Gestión 2020-2023), número de infraestructuras intervenidas. Ninguno de estos indicadores responde a las preguntas más relevantes de política pública cultural: ¿qué cambió en la vida cultural de los ciudadanos que participaron en los programas?, ¿mejoró su acceso a bienes culturales?, ¿desarrollaron capacidades artísticas verificables?, ¿se fortaleció el tejido cultural del municipio? Esta ausencia de indicadores de resultado e impacto es la razón por la que los informes de gestión, a pesar de sus altos porcentajes de cumplimiento reportado (92%, 95%, 91.1%, 90%), no permiten concluir si la política cultural de Dosquebradas hizo una diferencia real en la vida de sus habitantes. Esta es exactamente la distinción que Weiss (1997) establece entre evaluación de proceso y evaluación de impacto.

Marco normativo. El artículo 343 de la Constitución Política de Colombia crea el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA), administrado por el Departamento Nacional de Planeación, que establece la obligación de los entes territoriales de evaluar el impacto de sus inversiones públicas. El CONPES 3654 de 2010 (Política de Rendición de Cuentas) define los estándares mínimos de evaluación y comunicación de resultados que deben cumplir todas las entidades del Estado colombiano, incluyendo los municipios. El artículo 209 de la Constitución, que consagra el principio de eficacia de la función pública, implica que los programas culturales no pueden evaluarse únicamente por su ejecución sino por sus resultados sobre la comunidad.

Acción concreta. Diseñar para cada uno de los programas culturales del municipio (formación artística en danza, música, teatro y artes plásticas; programas de lectura y

bibliotecas; gestión del patrimonio cultural; infraestructura cultural) una cadena de valor que especifique: (a) los insumos requeridos (recursos financieros, humanos y físicos); (b) las actividades a realizar; (c) los productos entregables verificables; (d) los resultados esperados en la población participante; y (e) los impactos culturales de largo plazo. Establecer para cada nivel indicadores con línea base medida al inicio del período, metas para el año 2 y el año 4 del cuatrienio, y metodología de recolección de datos. Contratar cada dos años una evaluación de impacto independiente con institución universitaria o firma evaluadora certificada que publique sus resultados de manera abierta y que retroalimente el diseño de los programas.

Indicador de verificación. Cadena de valor con indicadores de resultado e impacto formulada para cada programa cultural antes de iniciar el año 2 de la administración. Evaluación de impacto independiente contratada y publicada al finalizar el año 2 y el año 4 del cuatrienio. Al menos el 80% de los indicadores de resultado con datos recolectados y publicados en el SIMIC.

Lineamiento 6: Equidad Territorial Mediante Mapa de Calor Cultural.

Implementar un modelo de asignación territorialmente equitativa de la inversión cultural, basado en un diagnóstico de brechas de acceso cultural por comunas y corregimientos mapa de calor cultural que oriente la priorización presupuestal hacia los territorios con mayor déficit de oferta y acceso cultural, en aplicación de los principios de igualdad material y no discriminación consagrados en los artículos 13 y 70 de la Constitución Política de Colombia.

Fundamento diagnóstico. Los informes de gestión de ambos períodos mencionan la cobertura territorial en términos generales 12 comunas y 2 corregimientos, más de 80 puntos de atención en danza, puntos de encuentro en las diferentes comunas del municipio pero no publican datos de inversión o cobertura desagregados por territorio. Esta opacidad territorial impide determinar si la inversión cultural municipal llega equitativamente a las comunas y corregimientos con menor acceso histórico a bienes culturales, o si se concentra en los territorios con mayor infraestructura preexistente y mayor demanda cultural organizada. La inauguración del Centro Cultural Frailes descrita en el Informe de Gestión 2020-2023 como uno de los logros más relevantes del período es precisamente un ejemplo de intervención con criterio de equidad territorial: Frailes es un sector de alta densidad poblacional y menores ingresos, y la construcción de su centro cultural responde a una lógica redistributiva que debería estar formalizada como principio de política pública, no ser fruto de decisiones ad hoc.

Marco normativo. El artículo 13 de la Constitución Política establece la obligación del Estado de promover condiciones para que la igualdad sea real y efectiva. El artículo 70 reconoce la cultura como un derecho fundamental de la ciudadanía y obliga al Estado a propiciar el acceso de todos los colombianos a la cultura. La Ley 1448 de 2011 Ley de Víctimas y sus decretos étnicos establecen derechos culturales diferenciados para las comunidades étnicas y para las víctimas del conflicto armado, cuya garantía exige políticas culturales territorialmente focalizadas. El Documento CONPES 3992 de 2020 (Política de Equidad de Género) refuerza la

necesidad de políticas culturales que incluyan perspectiva de género, generacional y étnica en su diseño e implementación.

Acción concreta. Elaborar en los primeros seis meses de la próxima administración el Mapa de Calor Cultural de Dosquebradas: un diagnóstico georreferenciado que identifique para cada una de las 12 comunas y 2 corregimientos del municipio: (a) la oferta cultural pública y privada disponible; (b) la cobertura actual de los programas de la Secretaría de Cultura; (c) los índices socioeconómicos de la población (NBI, estratificación, presencia de grupos étnicos y de víctimas); y (d) la brecha entre demanda potencial y oferta real de servicios culturales. Con base en este diagnóstico, adoptar una regla de asignación presupuestal que garantice que al menos el 40% de la inversión cultural anual se destine a los territorios con mayor índice de déficit cultural identificados en el mapa. Actualizar el mapa anualmente con base en los datos del SIMIC.

Indicador de verificación. Mapa de Calor Cultural publicado y de acceso libre antes de finalizar el primer semestre de la próxima administración. Regla de asignación territorial adoptada formalmente mediante resolución de la Secretaría de Cultura. Reducción de la brecha de cobertura cultural entre las comunas de mayor y menor acceso del 30% al finalizar el cuatrienio, medible con datos del SIMIC.

Tabla 8

Matriz de lineamientos estratégicos de mejora - Gestión Cultural Dosquebradas

Lineamiento	Problema que suelve	Principal marco normativo	Plazo estimado implementación	Costo relativo
-------------	------------------------	------------------------------	----------------------------------	----------------

1. SIMIC	Ausencia de formación cultural segregada y comparable entre periodos	Ley 1712/14; Ley reactiva 04/12	12 meses	Bajo
2. Plan Cultural mediano Plazo	Ruptura entre periodos de gobierno y pérdida de memoria institucional	Ley 397/97, art. 1; Ley 1185/08	12 meses	Medio
3. Modelo mixto talento humano	Discontinuidad pedagógica por precariedad contractual de instructores	Ley 909/04; Art. 5 C.P.	24 meses	Alto
4. FMDC - diversificación financiera	Dependencia del presupuesto ordinario y gestión reactiva de la tapa	Ley 863/03; Ley 34/17	12 meses	Medio
5. Evaluación pororía del cambio	Métricas solo de actividades; ausencia de indicadores de resultado e pacto	Art. 343 C.P.; CONPES 3654/10	18 meses	Medio
6. Mapa de calor ltural	Inequidad territorial en la distribución de la versión cultural	Arts. 13 y 70 P.; CONPES 3992/20	6 meses	Bajo

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico comparativo de los periodos 2016-2023.

Condiciones de viabilidad institucional

Por qué estos lineamientos son realizables Una propuesta de política pública que ignora las condiciones de viabilidad política, técnica y financiera de su implementación es, en términos de Majone (1997), una propuesta de buenas intenciones, no de buenas políticas. Por esta razón, es necesario demostrar que los seis lineamientos propuestos son no solo deseables sino realizables en el contexto específico de Dosquebradas, dado su tamaño institucional, su

capacidad fiscal y su ecosistema político. En términos de viabilidad política, el municipio ya cuenta con los instrumentos jurídicos base que los lineamientos requieren activar: el Consejo Municipal de Cultura, creado mediante el Decreto 234 del 17 de agosto de 2016 y citado en ambos informes de gestión, es la instancia de participación que la Ley 1185 de 2008 exige para formular el Plan Cultural de Mediano Plazo.

El convenio interadministrativo con la Universidad Tecnológica de Pereira mencionado en el Informe de Gestión 2016-2019 entre las recomendaciones de continuidad es el aliado académico natural para el diseño del SIMIC y las evaluaciones de impacto independientes. La existencia de estos actores institucionales ya activos reduce significativamente el costo político de implementación de los lineamientos, pues no requieren crear instancias desde cero sino activar y fortalecer las existentes. En términos de viabilidad técnica, los lineamientos propuestos no exigen tecnologías sofisticadas ni competencias técnicas excepcionales.

El SIMIC puede implementarse sobre plataformas de datos abiertos ya disponibles gratuitamente como CKAN, la misma que usa el Portal de Datos Abiertos del Estado colombiano (datos.gov.co), sin necesidad de desarrollos de software costosos. Las evaluaciones de impacto pueden diseñarse con métodos cuasi-experimentales grupos de comparación, encuestas de línea base y seguimiento que están al alcance de equipos investigadores universitarios locales y regionales. La UTP, la Universidad Libre seccional Pereira y la Universidad Católica de Pereira son instituciones con experiencia investigativa que podrían asumir estos roles bajo convenios académicos.

En términos de viabilidad financiera, el análisis de la inversión total del municipio en el período 2016-2019 documentada en la imagen del Informe de Gestión General que registra una inversión total de \$718.273.231.459 en el cuatrienio, con la Dimensión Social absorbiendo el 77.79% equivalente a \$558.778.269.798 muestra que el municipio tiene capacidad fiscal real. El problema no es la escasez de recursos totales sino la ausencia de mecanismos que garanticen una asignación eficiente, equitativa y transparente de los recursos del sector cultura dentro de ese volumen total de inversión social. Los seis lineamientos propuestos no requieren recursos adicionales significativos en su fase de diseño e implementación; lo que requieren es voluntad política para reorganizar la arquitectura institucional de la gestión cultural y para adoptar los instrumentos normativos municipales que les den vigencia y continuidad.

Advertencia Crítica de Implementación

La viabilidad de cualquier lineamiento de política pública en Colombia depende de un factor que las normas no garantizan: la voluntad política de la administración que lo implemente. Los informes de gestión de ambos períodos de Dosquebradas documentan que se formularon planes, se emitieron decretos y se hicieron recomendaciones técnicas que la siguiente administración ignoró total o parcialmente. Para romper este ciclo, los lineamientos propuestos incluyen deliberadamente instrumentos normativos de adopción municipal Acuerdos del Concejo que trascienden el período de gobierno de quien los formula. Sin ese blindaje

normativo, cualquier lineamiento estratégico corre el riesgo de convertirse en una recomendación más que durará hasta la siguiente elección.

La cultura como bien público merece instituciones que la protejan más allá de los ciclos electorales. 3.7. Reflexión final: de la gestión cultural reactiva a la política cultural estratégica

Los seis lineamientos propuestos en este objetivo no son soluciones técnicas a problemas administrativos. Son, en un sentido más profundo, una apuesta por una comprensión diferente del lugar que ocupa la cultura en la gestión pública de Dosquebradas. Durante ocho años dos períodos de gobierno consecutivos la cultura fue administrada como un sector de servicios: se entregaron talleres, se atendieron personas, se construyeron o adecuaron espacios.

Estas acciones son valiosas y no deben subestimarse. Pero una política cultural estratégica requiere algo más que buena administración de servicios: requiere una visión de la cultura como derecho ciudadano, como motor de desarrollo humano y como factor de cohesión social en un municipio que, como todos los del Eje Cafetero, atraviesa tensiones de urbanización acelerada, desigualdad territorial y fragilidad del tejido comunitario. Sen (2000), en su obra seminal sobre el desarrollo como libertad, argumenta que la capacidad de una persona para participar en la vida cultural de su comunidad es una de las libertades fundamentales que el desarrollo debe garantizar.

Desde esta perspectiva, los indicadores de cobertura cultural de Dosquebradas aproximadamente el 7% de la población municipal atendida anualmente en las tres áreas

culturales reportadas durante el período 2020-2023 no son simplemente una cifra de gestión sectorial: son la medida en que el municipio está cumpliendo con su obligación constitucional de garantizar el derecho a la cultura de todos sus habitantes, en igualdad de condiciones, sin importar en qué comuna viven, cuántos ingresos tienen o a qué grupo étnico pertenecen. Esa cifra del 7% si es correcta, si los datos son confiables, si los usuarios son únicos y no repetidos es insuficiente. Y los lineamientos propuestos en este objetivo son el camino para mejorarla de manera verificable, sostenible y justa.

El municipio de Dosquebradas tiene todo lo que necesita para construir una política cultural estratégica de largo plazo: una comunidad culturalmente activa, una historia de gestión que, con todas sus limitaciones, dejó escuelas de formación, centros culturales, planes formulados y lecciones documentadas; un marco normativo nacional sólido y generoso en sus mandatos a los entes territoriales; y si se activan correctamente instancias de participación ciudadana como el Consejo Municipal de Cultura y alianzas académicas como la articulada con la UTP. Lo que falta no son recursos ni voluntades aisladas: lo que falta es la arquitectura institucional que convierta esas voluntades en compromisos vinculantes, esas iniciativas en políticas sostenidas y esas buenas intenciones en derechos efectivos para los ciudadanos de Dosquebradas. Esa arquitectura es exactamente lo que los seis lineamientos estratégicos propuestos en este objetivo buscan construir, ladrillo a ladrillo, norma a norma, indicador a indicador

Conclusiones

El presente trabajo de grado titulado "Gestión pública y cultura en Dosquebradas: Un análisis comparado de la ejecución y contribuciones presupuestales (2016-2019 vs. 2020-2023)" no puede comprenderse en su totalidad sin hacer visible el proceso real que lo hizo posible. Detrás de cada dato, cada cuadro presupuestal y cada análisis comparativo, existe una historia de obstáculos institucionales, silencios administrativos y resistencias que el investigador tuvo que superar para acceder a información que, por mandato constitucional, es pública y debe estar disponible para cualquier ciudadano.

La construcción de este trabajo implicó no solo el ejercicio académico propio de una monografía de grado, sino también la activación de mecanismos constitucionales de protección de derechos fundamentales. Lo que en principio debía ser una solicitud rutinaria de información pública se convirtió en un proceso judicial que tardó más de dos meses y exigió la intervención de la Rama Judicial. Esta experiencia constituye en sí misma un hallazgo de enorme valor para la investigación sobre gestión pública en los municipios colombianos.

1. La barrera inicial: el silencio administrativo como práctica institucional

El 2 de marzo de 2026, el investigador radicó formalmente ante la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes del municipio de Dosquebradas un derecho de petición debidamente fundamentado en el artículo 23 de la Constitución Política, la Ley 1755 de 2015 y la Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia). La solicitud era específica, pertinente y legalmente

procedente: planes de desarrollo, ejecuciones presupuestales, contratos culturales y registros de organizaciones del sector para las vigencias 2016 a 2023.

La respuesta institucional fue el silencio. Transcurrieron más de dieciséis (16) días hábiles superando el plazo legal de quince días establecido en el artículo 14 de la Ley 1755 de 2015, sin que la entidad emitiera una respuesta de fondo. Lo que sí se recibió fue un correo interno de la Directora Operativa de Cultura, dirigido a un funcionario, en el que la se limitó a redirigir la solicitud a otros funcionarios y dependencias, mencionando números de teléfono de contacto de personas que supuestamente tendrían la información, sin asumir la responsabilidad institucional de dar trámite formal a la petición.

Adicionalmente, al momento del envío inicial del derecho de petición, el correo contactenos@dosquebradas.gov.co, incluido como destinatario, resultó ser una dirección inválida que rechazó el mensaje automáticamente. Este hecho, aparentemente menor, revela una falla estructural en la infraestructura de comunicación institucional del municipio, que impide el ejercicio efectivo del derecho de petición ciudadana.

2. La acción de tutela: cuando el derecho académico exige protección constitucional

Ante la inacción de la entidad accionada, el investigador se vio obligado a interponer una Acción de Tutela el 25 de marzo de 2026 ante el Juzgado Civil Municipal de Dosquebradas,

bajo el radicado No. 661704003002-2026-00311-00. El juicio fue admitido el 26 de marzo de 2026 por la Juez Sandra Milena Marín Henao del Juzgado Segundo Civil Municipal.

El 15 de abril de 2026, el despacho judicial profirió fallo de tutela amparando el derecho fundamental de petición del accionante. La providencia determinó que, si bien durante el trámite constitucional la entidad accionada allegó algunos documentos, la respuesta fue tardía y parcial, limitándose a indicar que cierta información no reposaba en la dependencia, sin adelantar las gestiones interadministrativas necesarias ni justificar adecuadamente la imposibilidad de suministrarla. En consecuencia, el juzgado ordenó a la Secretaría de Cultura responder punto por punto la solicitud del 2 de marzo de 2026, dentro de las 48 horas siguientes a la notificación.

Este fallo judicial constituye una confirmación institucional de algo que el investigador experimentó directamente: la entidad no cumplió con su obligación legal y constitucional de responder oportunamente una solicitud de información pública. La tutela no fue un recurso extraordinario sino una necesidad impuesta por la omisión de la administración municipal.

3. El incumplimiento del fallo y el incidente de desacato

Lejos de resolverse con el fallo judicial, el proceso encontró un nuevo obstáculo. El 20 de abril de 2026, el investigador interpuso un Incidente de Desacato ante el mismo juzgado,

manifestando que la Alcaldía de Dosquebradas a través de la Secretaría de Cultura no había dado cumplimiento efectivo a la orden judicial. Según el escrito de desacato, no existía respuesta integral punto por punto, no se había garantizado el acceso real a la información solicitada y persistía la vulneración reconocida por el propio despacho judicial.

El investigador fundamentó el incidente en el artículo 52 del Decreto 2591 de 1991 y en la jurisprudencia de la Corte Constitucional (Sentencia T-271 de 2015), señalando que el incumplimiento no era una simple falla administrativa sino una resistencia material consciente al cumplimiento de la orden judicial, configurando dolo o culpa grave por parte de la entidad accionada.

Este episodio pone de manifiesto que la resistencia a entregar información pública no cesó ni siquiera ante la intervención judicial. La entidad territorial contó con múltiples oportunidades (antes de la tutela, durante el proceso y después del fallo) para dar cumplimiento voluntario a una obligación constitucional básica, y en todas ellas optó por la dilación.

4. Las complicaciones procesales en segunda instancia

La Alcaldía de Dosquebradas impugnó el fallo de tutela el 20 de abril de 2026, argumentando que había dado respuesta formal al derecho de petición y solicitando la

declaratoria de carencia actual de objeto por hecho superado. El 27 de abril de 2026, el Juzgado Segundo Civil Municipal concedió la impugnación mediante auto firmado por la Juez Sandra Milena Marín Henao, ordenando el envío del expediente al superior jerárquico.

Sin embargo, el proceso enfrentó una nueva complicación de carácter procesal. El Juzgado Civil del Circuito de Dosquebradas, al recibir el expediente, advirtió mediante auto del 29 de abril de 2026 (suscrito por el Juez) que no era viable proveer sobre la impugnación porque el juzgado de origen había omitido incluir el auto que concedía el recurso. En consecuencia, ordenó devolver el expediente al Juzgado Segundo Civil Municipal para que subsanara la omisión y notificara debidamente a las partes.

Esta situación, aunque de naturaleza procesal, añadió una demora adicional al proceso y representa una ilustración concreta de las dificultades burocráticas que pueden enfrentar quienes intentan acceder a la justicia constitucional en el país, incluso cuando la razón les asiste desde el inicio del trámite.

5. Reflexiones sobre la transparencia y la gestión pública local

El proceso descrito a lo largo de esta monografía ofrece lecciones que trascienden el caso particular y adquieren relevancia para la comprensión de la gestión pública cultural en los

municipios colombianos. En primer lugar, evidencia que la opacidad informacional no es siempre el resultado de una decisión deliberada de ocultamiento, sino que puede ser expresión de debilidades estructurales: dispersión de la información entre dependencias, ausencia de sistemas integrados de gestión documental, falta de personal capacitado para atender solicitudes de acceso a la información y cultura institucional que no prioriza la transparencia activa.

Sin embargo, el hecho de que la entidad no cumpliera de manera espontánea con su obligación legal, ni antes de la tutela, ni después del fallo, y que incluso impugnara la decisión judicial, revela también una disposición institucional que no valora suficientemente el derecho ciudadano al acceso a la información pública. Esta actitud tiene consecuencias directas sobre la posibilidad de ejercer control social, de adelantar investigación académica independiente y de fortalecer la democracia participativa en el nivel local.

En segundo lugar, el proceso vivido demuestra que en Colombia la información pública no siempre es, en la práctica, pública. Aunque el marco normativo es robusto la Constitución, la Ley 1712 de 2014, la Ley 1755 de 2015, su aplicación efectiva depende de la voluntad institucional y, en ausencia de esta, de la capacidad del ciudadano para activar mecanismos judiciales. Esto genera una asimetría profunda: quienes tienen conocimiento jurídico y recursos para tramitar una tutela pueden eventualmente acceder a la información; quienes carecen de esos recursos quedan excluidos del acceso real a los datos que, en teoría, son de todos.

6. Valoración del proceso investigativo

A pesar de las dificultades descritas, la investigación logró su propósito. El proceso judicial, aunque desgastante, permitió acceder aunque de manera tardía y parcial a parte de la información requerida para el análisis comparado de la gestión cultural en Dosquebradas durante los períodos 2016-2019 y 2020-2023. La información obtenida, sumada a las fuentes de acceso público disponibles en plataformas como SECOP, el Portal de Transparencia y los planes de desarrollo publicados en la página oficial del municipio, permitió construir el análisis que sustenta esta monografía.

El camino recorrido desde el derecho de petición del 2 de marzo de 2026 hasta el proceso judicial que se extendió hasta finales de abril de 2026 forma parte indisoluble del presente trabajo académico. No es un accidente del proceso sino una dimensión constitutiva de los hallazgos: la dificultad para acceder a la información sobre la gestión cultural de Dosquebradas es, en sí misma, un indicador de las condiciones en que se ejerce la transparencia y la rendición de cuentas en el municipio.

7. Conclusión general

Esta monografía de grado nació de la convicción de que la información pública debe ser accesible para los ciudadanos y, en particular, para quienes desde la academia intentan comprender y evaluar la acción del Estado. Lo que el proceso vivido demostró es que esa

convicción, aunque legítima y constitucionalmente fundada, choca con realidades institucionales que no siempre la comparten.

Se requieren avances significativos en la transparencia activa de las entidades territoriales: no basta con que la información exista si no es fácilmente accesible. Los municipios deben publicar proactivamente sus ejecuciones presupuestales, sus contratos y sus informes de gestión en formatos abiertos y actualizados, de modo que el ciudadano no tenga que tramitar una tutela para obtener lo que la ley ya le garantiza.

La persistencia del investigador ante los obstáculos encontrados (el silencio administrativo, la respuesta parcial, el incumplimiento del fallo judicial y las demoras procesales) refleja el compromiso que debe caracterizar la investigación académica en ciencias de la administración pública: no conformarse con la información disponible cuando esta es insuficiente para responder las preguntas que la realidad social plantea, y activar, cuando sea necesario, todos los mecanismos legítimos para acceder a ella.

Finalmente, este proceso deja una enseñanza de valor para futuros investigadores en el campo de la administración pública territorial: el objeto de estudio puede resistirse a ser conocido. Las dificultades para acceder a la información sobre la gestión pública no son obstáculos externos a la investigación; son parte de la realidad que se investiga. Documentarlas y analizarlas con rigor, como se ha hecho en este trabajo, es también un acto de producción de conocimiento.

Nota: El proceso judicial referenciado en estas conclusiones se encuentra documentado en el expediente radicado No. 66170-40-03-002-2026-00311, tramitado ante el Juzgado Segundo Civil Municipal de Dosquebradas, Risaralda, y en segunda instancia ante el Juzgado Civil del Circuito de Dosquebradas.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). Política pública de cultura 2020–2038 (Decreto Distrital 221 de 2020). Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Atehortúa, A., & Zuleta, L. A. (2020). Gestión cultural pública en Colombia: Tensiones y capacidades institucionales. Ministerio de Cultura de Colombia.
- Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2020). A practical guide for policy analysis (6.a ed.). CQ Press.
- Bonet, L., & Velázquez, G. (2013). La gestión cultural pública. *Anuario AC/E de Cultura Digital*, 1, 178–201.
- Bourdieu, P. (1993). The field of cultural production. Columbia University Press.
- Brewer, G. D., & De León, P. (1983). The foundations of policy analysis. Brooks/Cole.

- Bustos, M. C. (2015). *Organizaciones culturales y Estado en Colombia: Una relación compleja*. Ediciones Aurora.
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2016). Addressing fragmented government action. *Policy Sciences*, 50(4), 745–767. <https://doi.org/10.1007/s11077-016-9264-2>
- Colombia. Congreso de la República. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Gaceta Constitucional No. 116.
- Colombia. Congreso de la República. (1993). Ley 80 de 1993. Diario Oficial No. 41.094.
- Colombia. Congreso de la República. (1993). Ley 87 de 1993. Diario Oficial No. 41.120.
- Colombia. Congreso de la República. (1994). Ley 152 de 1994. Diario Oficial No. 41.450.
- Colombia. Congreso de la República. (1997). Ley 397 de 1997. Diario Oficial No. 43.102.
- Colombia. Congreso de la República. (1998). Ley 489 de 1998. Diario Oficial No. 43.464.
- Colombia. Congreso de la República. (2000). Ley 617 de 2000. Diario Oficial No. 44.188.
- Colombia. Congreso de la República. (2001). Ley 666 de 2001 (Estampilla Pro-Cultura). Diario Oficial No. 44.482.
- Colombia. Congreso de la República. (2002). Ley 734 de 2002. Diario Oficial No. 44.708.

Colombia. Congreso de la República. (2003). Ley 863 de 2003. Diario Oficial No. 45.415.

Colombia. Congreso de la República. (2007). Ley 1150 de 2007. Diario Oficial No. 46.691.

Colombia. Congreso de la República. (2008). Ley 1185 de 2008. Diario Oficial No. 46.929.

Colombia. Congreso de la República. (2011). Ley 1448 de 2011. Diario Oficial No. 48.096.

Colombia. Congreso de la República. (2011). Ley 1474 de 2011. Diario Oficial No. 48.128.

Colombia. Congreso de la República. (2014). Ley 1712 de 2014. Diario Oficial No. 49.084.

Colombia. Congreso de la República. (2017). Ley 1834 de 2017. Diario Oficial No. 50.023.

Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2010). CONPES 3654. DNP.

Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2018). Guía metodológica para el seguimiento y evaluación de planes de desarrollo. DNP.

Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2020). CONPES 3992. DNP.

Colombia. Presidencia de la República. (1992). Decreto 777 de 1992. Diario Oficial No. 40.460.

Colombia. Presidencia de la República. (2015). Decreto 1082 de 2015. Diario Oficial No. 49.523.

- Colombia. Presidencia de la República. (2017). Decreto 092 de 2017. Diario Oficial.
- Colombia. Presidencia de la República. (2017). Decreto 2012 de 2017. Diario Oficial.
- Consejo de Estado. (2012). Sentencia Exp. 21192. Sección Tercera.
- Contraloría General de la República. (2022). Informe de gestión fiscal territorial. CGR.
- Corte Constitucional de Colombia. (1994). Sentencia C-374 de 1994.
- Corte Constitucional de Colombia. (2010). Sentencia T-511 de 2010.
- Corte Suprema de Justicia. (2018). Sentencia SL1360-2018. Sala Laboral.
- Corte Suprema de Justicia. (2020). Sentencia SL4027-2020. Sala Laboral.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4.a ed.). SAGE.
- Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods. McGraw-Hill.
- Federación Colombiana de Municipios. (2020). Informe sobre recursos culturales municipales. FCM.
- García, J. R., & García, R. E. (2010). Gestión para resultados en el desarrollo en América Latina. BID.
- García Canclini, N. (1987). Políticas culturales en América Latina. Grijalbo.
- Garretón, M. A. (2008). Políticas culturales en Chile. En V. Raggio (Ed.), Políticas culturales en América Latina (pp. 123–156). CLACSO.
- Giraldo, J., & Naranjo, G. (2014). Políticas culturales en Medellín. Estudios Políticos, 44, 149–173.

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *Worldwide governance indicators*. World Bank.
- Lasswell, H. D. (1956). *The decision process: Seven categories of functional analysis*. University of Maryland Press.
- Lowi, T. J. (1972). Four systems of policy, politics, and choice. *Public Administration Review*, 32(4), 298–310.
- Majone, G. (1997). Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas. FCE.
- Manito, F. (2016). *Ciudades creativas: Cultura y desarrollo en ciudades intermedias de América Latina*. Kreanta.
- Mariscal Orozco, J. L. (2007). Políticas culturales: Una revisión desde la gestión cultural. *Gestión Cultural*, 15, 1–27.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (1997). *Ley General de Cultura*. Imprenta Nacional.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2019). *Manual de gestión de proyectos de infraestructura cultural*. Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2022). *Impacto de la pandemia en el sector cultural colombiano*. Ministerio de Cultura.
- Mokate, K. M. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? BID.

- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Municipio de Dosquebradas. (2016). *Plan de desarrollo municipal 2016–2019*. Alcaldía de Dosquebradas.
- Municipio de Dosquebradas. (2019a). *Informe de gestión 2016–2019 — Despacho del Alcalde*. Alcaldía de Dosquebradas.
- Municipio de Dosquebradas. (2019b). *Informe de gestión 2016–2019 — Sector cultura*. Alcaldía de Dosquebradas.
- Municipio de Dosquebradas. (2020). *Plan de desarrollo municipal 2020–2023*. Alcaldía de Dosquebradas.
- Municipio de Dosquebradas. (2023). *Informe de gestión 2020–2023*. Alcaldía de Dosquebradas.
- Observatorio de Transparencia y Anticorrupción. (2021). *Riesgos de corrupción municipal en el Eje Cafetero*. Presidencia de la República.
- Organización de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración universal de derechos humanos*. ONU.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. ONU.
- Ospina, A. (2018). *Festivales de cine e institucionalidad pública en el Eje Cafetero colombiano*. Universidad de Caldas.
- Oszlak, O. (2004). *La capacidad institucional del Estado: Enfoque y perspectivas*. CLAD.

- Parsons, W. (2002). From muddling through to muddling up: Evidence-based policy making and the modernisation of British government. *Public Policy and Administration*, 17(3), 43–60.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation*. University of California Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Repetto, F. (2010). La gerencia pública en perspectiva latinoamericana: ¿Es posible gobernar sin capacidades? *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 44, 1–25.
- Rey, G. (2010). *Las políticas culturales en Colombia: La progresiva transformación de sus comprensiones*. Ministerio de Cultura.
- Roth Deubel, A. N. (2002). *Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación*. Ediciones Aurora.
- Roth Deubel, A. N. (2018). *Políticas públicas* (12.a ed.). Ediciones Aurora.
- Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2012). *Interpretive research design: Concepts and processes*. Routledge.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.
- Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. Yale University Press.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.

Transparency International. (2020). Corruption perceptions index 2020.

<https://www.transparency.org/en/cpi/2020>

Transparencia por Colombia. (2021). Índice de Transparencia Municipal 2019–2020.

Transparencia por Colombia.

UNESCO. (2005). Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales. UNESCO.

UNESCO. (2015). Informe de seguimiento de la Convención 2005. UNESCO.

Vázquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno: Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 11, 183–210.

Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New Directions for Evaluation*, 76, 41–55.

Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of practical program evaluation* (3.a ed.). Jossey-Bass.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.a ed.). SAGE.

INDICADORES DE PRODUCTO							
Metas Producto Asociadas al Resultado	Indicador de Producto	Línea Base	Metas 2019	Alcance Cuatrienio	Competencia	ODS	PND – PG – VC
escenarios deportivos y recreativos del Municipio.	reparados (Numérico).				Públicas e Infraestructura		
1.6.4.133. Construir y/o adecuar y dotar parques infantiles.	Parques infantiles construidos y adecuados (Numérico).	0	20	20	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte – Secretaría de Obras Públicas e Infraestructura		  

SECTOR: CULTURA

Dosquebradas debe fortalecer una entidad propia que identifique nuestros valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y patrones de comportamientos colectivos que nos hacen especiales; pues es la base fundamental de lo que somos, por ser inherentes a la naturaleza humana, buscando que la comunidad tenga un alto sentido de pertenencia, de identidad y de compromiso ciudadano, que permita contar con una verdadera cultura ciudadana.

PROGRAMA ESTRATÉGICO 1.7. LA CULTURA, UN COMPROMISO DE TODOS, PARA LA INTEGRACIÓN SOCIAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ.

Objetivo: Implementar procesos y programas artísticos y culturales, buscando la vinculación y participación de niños, jóvenes, adultos y adultos mayores en igualdad de condiciones y víctimas del conflicto armado, en cada una de las expresiones artísticas de formación, investigación, creación, producción, distribución, circulación y fomento de los bienes y servicios culturales de la ciudad de Dosquebradas.

INDICADORES DE RESULTADO		
METAS DE RESULTADO	INDICADOR DE RESULTADO	LÍNEA BASE
Contribuir al desarrollo cultural del Municipio, a través del fortalecimiento de las expresiones artísticas para integrar a la comunidad en general, a procesos del ámbito sociocultural, que permitan la integración social y la construcción de la paz en la ciudad de Dosquebradas.	Programas de desarrollo cultural establecidos.	40%

PRODUCTO ASOCIADO 1.7.1. FORTALECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS CULTURALES, PARA LA INTEGRACIÓN SOCIAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ.

Objetivo: Potenciar la formación artística mediante la implementación de las políticas establecidas a nivel nacional.

INDICADORES DE PRODUCTO							
Metas Producto Asociadas al Resultado	Indicador de Producto	Línea Base	Metas 2019	Alcance Cuatrienio	Competencia	ODS	PND – PG – VC
1.7.1.134. Revisar y ajustar el Plan Decenal de Cultura.	Plan Decenal ajustado (Numérico)	1	1	1	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte		
1.7.1.135. Elegir el Consejo Municipal de Cultura.	Consejo Municipal de Cultura elegido (Numérico)	1	1	1	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.		
1.7.1.136. Fortalecer alianzas estratégicas para la proyección y el fortalecimiento artístico y cultural del Municipio, incluyendo actividades de investigación sobre tradiciones de identidad cultural.	Alianzas estratégicas ejecutadas (Numérico)	5	9	4	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte	 	
1.7.1.137. Articular con el Ministerio de Cultura las acciones a desarrollar frente a la Seguridad Social del Creador y Gestor Cultural, Ley 397 de 1997 - Ley 666 de 2001.	Acciones desarrolladas (Numérico)	0	1	1	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte		
1.7.1.138. Articular con el Ministerio de Cultura y la Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas las acciones para la destinación del	Acciones desarrolladas (Numérico)	0	1	1	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte		

20% de la Estampilla Pro cultura, en cumplimiento de la Ley 863 de 2003 - ARTÍCULO 47.							
--	--	--	--	--	--	--	--

PRODUCTO ASOCIADO 1.7.2. FOMENTO AL DESARROLLO CULTURAL Y ARTÍSTICO, PARA LA INTEGRACIÓN SOCIAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ.

Objetivo: Desarrollar sentido de pertenencia e identidad por la cultura y la formación artística.

INDICADORES DE PRODUCTO							
Metas Producto Asociadas al Resultado	Indicador de Producto	Línea Base	Metas 2019	Alcance Cuatrienio	Competencia	ODS	PND – PG – VC
1.7.2.139. Estimular a los creadores y gestores artísticos mediante el apoyo, la programación, realización y proyección de la actividad artística en danza, música, teatro, literatura, artes plásticas y patrimonio.	Creadores y gestores artísticos apoyados (Numérico)	40	44	4	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte		  
1.7.2.140. Crear espacios culturales en los barrios y las comunas, procurando la formación, la promoción, consolidación y divulgación del creador y gestor artístico, mediante la realización de procesos con desarrollo a escala humana, en las diferentes líneas artísticas estipuladas dentro de la ley 397 “Ley Nacional de Cultura”.	Espacios culturales creados(N umérico)	45	85	40	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte		  
1.7.2.141. Crear el Plan Municipal de Lectura y Bibliotecas.	Plan Municipal de lectura y bibliotecas (Numérico)	0	1	1	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte		

PROGRAMA ESTRATÉGICO 1.8. DOSQUEBRADAS COMPROMETIDA CON LA PRIMERA INFANCIA, INFANCIA, ADOLESCENCIA Y FORTALECIMIENTO FAMILIAR PARA EL CIERRE DE BRECHAS SOCIALES Y LA PAZ.

Objetivo: Consolidar la estrategia de atención integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre, fortalecer estrategias de prevención y atención, y ejecutar acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

INDICADORES DE RESULTADO		
METAS DE RESULTADO	INDICADOR DE RESULTADO	LÍNEA BASE
Desarrollar acciones que fortalezcan la articulación con la estrategia de atención integral a la Primera Infancia.	Acciones realizadas en atención integral a la Primera Infancia	20
Desarrollar acciones que garanticen la articulación con la estrategia de atención integral a la Infancia.	Acciones realizadas en atención integral a la Infancia	5

PRODUCTO ASOCIADO 1.8.1. PROTECCIÓN INTEGRAL PARA LA PRIMERA INFANCIA, INFANCIA, ADOLESCENCIA Y LA FAMILIA EN EL SECTOR RURAL Y URBANO DEL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS

Objetivo: Asegurar la protección integral de los niños, niñas, adolescentes y la familia de la ciudad de Dosquebradas.

INDICADORES DE PRODUCTO							
Metas Producto Asociadas al Resultado	Indicador de Producto	Línea Base	Metas 2019	Alcance cuatrienio	Competencia	ODS	PND – PG – VC
1.8.1.151. Fortalecer la atención integral a niñas, niños y adolescentes mediante la implementación del programa “Un niño feliz es un adulto sano”.	Programas desarrollados (Numérico)	0	1	1	Secretaría de Desarrollo Social y Político, de Educación y de Salud		
1.8.1.152. Ejecutar programas de prevención y atención para evitar la vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes.	Personas atendidas (Numérico)	800 niñ@s	900 niñ@s	100	Secretaría de Desarrollo Social y Político, Secretaría de Gobierno	 	
1.8.1.153. Vigilar el cumplimiento de las acciones tendientes al	Informes presentado	1	4	3	Secretaría de Desarrollo		



patrimonio histórico y cultural del Municipio.							
1.7.3.147. Equipar y adecuar la infraestructura artística y cultural.	Infraestructura equipada y adecuada (Numérico)	0	4	4	Secretaría de Cultura, Recreación		  
1.7.3.148. Fortalecer la Ludoteca Municipal.	Ludoteca Municipal fortalecida (Numérico)	1	1	1	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte - Secretaría de Educación		
1.7.3.149. Gestionar la adecuación de un espacio cultural para el municipio de Dosquebradas.	Espacio cultural gestionado (Numérico)	0	1	1	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte - Secretaría de Obras Públicas e Infraestructura		  
1.7.3.150. Gestionar el proyecto "Concha artística" para Dosquebradas.	Concha artística implementada (Numérico)	0	1	1	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte - Secretaría de Obras Públicas e Infraestructura		  

SECTOR: POBLACIÓN VULNERABLE Y BIENESTAR SOCIAL.

La ciudad de Dosquebradas cuenta con sectores o grupos de población que por su edad, sexo, estado civil y origen étnico, presentan condición de desventaja, que les impide incorporarse o alinearse al desarrollo para acceder a mejores oportunidades de bienestar. El actual Plan de Desarrollo "Dosquebradas, Compromiso de Todos", focaliza el gasto público social hacia los sectores y la población que más lo necesita, con el fin de maximizar su impacto y fortalecer la lucha contra la pobreza y la desigualdad.



DESPACHO DEL ALCALDE

SECTOR CULTURA

Dosquebradas debe fortalecer una entidad propia que identifique nuestros valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y patrones de comportamientos colectivos que nos hacen especiales; pues es la base fundamental de lo que somos, por ser inherentes a la naturaleza humana, buscando que la comunidad tenga un alto sentido de pertenencia, de identidad y de compromiso ciudadano, que permita contar con una verdadera cultura ciudadana.

Del Programa de Gobierno

Para este sector el programa de gobierno, incluyó 13 propuestas, las cuales fueron incorporadas al plan de desarrollo donde se contemplan estrategias sobre habilitación de espacios públicos para reactivar la economía artesanal que promuevan el patrimonio histórico y cultural del municipio; apoyo al creador y al gestor cultural, fomento y formación cultural para rescate de los valores y al arraigo cultural del municipio, espacios culturales en barrios y comunas, semilleros artísticos, formación, promoción, consolidación y divulgación de la creación artística, protección al patrimonio cultural, aprovechamiento cultural de los parques “teatro al parque”, dotación de la infraestructura artística y cultural, creación del archivo histórico del municipio, construcción, mantenimiento y adecuación de la infraestructura artística y cultural, concha artística para Dosquebradas y apoyo a alianzas estratégicas que incluyan actividades de investigación sobre tradiciones e identidad cultural del municipio.

Del Plan de Desarrollo

Para articular las propuestas del programa de gobierno, el Plan de Desarrollo “Dosquebradas Compromiso de Todos”; construyó 1 Programa Estratégico, 3 Productos Asociados y 17 metas de producto con los siguientes resultados:

La implementación de procesos y programas artísticos y culturales, fue articulado al **PROGRAMA ESTRATEGICO: LA CULTURA, UN COMPROMISO DE TODOS, PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ, cuyo avance cuatrienio fue de 92%.**

A través del PRODUCTO ASOCIADO: FORTALECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS CULTURALES, PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ, donde se cumplió un 95%; se apropiaron recursos mediante El decreto número 234 del 17 de agosto de 2016, por el cual se reglamenta el consejo municipal de cultura 2016-2019

Se emitió la resolución 2839 del 16 de septiembre de 2019 para el pago de los recursos de estampilla pro-cultura en cumplimiento del decreto presidencial N° 2012 del 2017 por valor de 100.445.003 Por el cual se autoriza y ordena el pago de los recursos de la estampilla pro-cultura, a cuatro y quedan 11 postulados para el segundo grupo de beneficiados.



DESPACHO DEL ALCALDE

Respecto al PRODUCTO ASOCIADO: FOMENTO AL DESARROLLO CULTURAL Y ARTISTICO, PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ, con un avance de 91,1% y como un compromiso para el fomento de la cultura, las metas de producto fueron impactadas con actividades como: 60 apoyos para realizar programas y eventos culturales y promover la participación tanto nivel local como nacional.

La Secretaria de cultura, recreación y deportes consolidó 18 escuelas de formación artística y cultural en música, danzas, instrumentos de cuerda, teatro, canto y artes plásticas tanto en la zona rural como la urbana del Municipio. Además Se entrega el PROGRAMA DE CONCERTACIÓN CULTURAL para el municipio Dosquebradas; EL PLAN MUNICIPAL DE LECTURA Y BIBLIOTECAS con la participación de escritores, poetas, guionistas, periodistas y comunidad en general y EL PLAN MUNICIPAL DE MÚSICA.

En el cumplimiento al 90% alcanzado por el PRODUCTO ASOCIADO: FORTALECIMIENTO, ADECUACIÓN, DOTACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA CULTURAL, PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION, las metas producto del plan de desarrollo fueron impactadas por actividades como la construcción de una biblioteca en el sector de Frailes, donde se encontraba el antiguo puesto de salud y para fortalecer el sistema cultural, se adecuó el primer piso del IDM, el cual fue adjudicado en comodato a la Organización Cultural Alcaraván para el desarrollo Cultural y Artístico del Municipio.

Lecciones Aprendidas

Los procesos de organización, planificación, ejecución y control deben estar totalmente claros para quienes lideran los procesos.

Productos en Rezago

- 6.4.131 Gestionar la construcción de un complejo deportivo para el municipio de Dosquebradas, para promover la masificación del deporte y la recreación
- 1.7.3.150 Gestionar el proyecto "Concha artística para Dosquebradas"

Principales recomendaciones en términos estratégicos y operativos para el sector en el informe de gestión

- Fortalecer los procesos técnicos y administrativos (mapas de procesos y procesos de calidad)
- Consolidar la manutención en los espacios y plazos que requiere la infraestructura Cultural a cargo de La Secretaria
- Se debe Garantizar el transporte y viáticos a los diferentes requerimientos y presentaciones de los Programas y procesos artísticos propios culturales que representan el municipio en las diferentes comunidades y eventos locales, regionales y nacionales
- Fomentar los procesos de alianza estratégica con la empresa privada
- Contratar el personal logístico para el apoyo durante los eventos propios



DESPACHO DEL ALCALDE

- Actualizar y fortalecer el recurso ofimático e inmobiliario de las oficinas.
- Recursos Económicos y físicos para el buen desarrollo de los programas de formación y acompañamiento de la Secretaría.
- Implementar los Planes Municipales de Música y el de lectura, escritura y Oralidad, los cuales están proyectados bajo la metodología de Marco lógico, para su correcto funcionamiento y adaptación al Banco de Proyectos (MGA) y así gestionar recursos ante el ministerio de cultura y el DNP.
- Implementar el Programa de Concertación cultural para el municipio de Dosquebradas y culminar el proceso complementándolo con el programa Municipal de estímulos culturales para Dosquebradas
- Actualizar y fortalecer la biblioteca Municipal tanto a nivel físico e inmobiliario y garantizar el personal humano idóneo que cumpla y satisfaga las necesidades del municipio, en materia de bibliotecología y a la vanguardia de la dinámica nacional y mundial.
- Se requiere personal idóneo y diligente, que aporte en el cumplimiento técnico de la secretaria a nivel interno y soporte los diferentes requerimientos de la dirección de cultura a nivel administrativo, operativo, social y comunicativo
- Garantizar la inclusión de los acuerdos municipales relacionados a cultura dentro del nuevo Plan De Desarrollo
- Actualizar y corregir el proyecto de Cultura FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS CULTURALES Y ARTISTICAS EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS DEPARTAMENTO DE RISARALDA Código BPIM: 2012661700010de acuerdo a las nuevas necesidades del sector
- Actualizar y corregir el acuerdo municipal de regulación de la utilización del recurso de la estampilla pro-cultura
- Continuar y garantizar el funcionamiento del convenio inter-administrativo entre la UTP y el municipio con respecto al área de cultura

Articulación:

PND - Pacto por la Equidad: Deporte y recreación para el desarrollo integral de los individuos, para la convivencia y la cohesión social
H&D NNAJ: Cada niño, niña y adolescente goza y cultiva sus intereses en torno de lo cultural, artístico, el juego y lo lúdico.

Responsable:

Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes

Meta de Resultado						
R	Nombre	Fuente	Unidad de medida	Línea Base	Año línea Base	Alcance cuatrienio
1	Escenarios deportivos y recreativos con adecuaciones.	Mindeportes	Número	0	2019	100
2	Escenarios deportivos y recreativos con mantenimiento.	Mindeportes	Número	0	2019	100

PROYECTOS DEL PROGRAMA

Meta de producto						
N°	Proyecto	N°	Actividad	Nombre indicador	Unidad de medida	Alcance cuatrienio
1.9.1	ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS DEL MUNICIPIO	1.9.1.86	Intervención y/o construcción de los escenarios deportivos y recreativos del Municipio mediante adecuación o mantenimiento	Escenarios deportivos y recreativos y/o intervenidos y/o construidos	Número	99 Incremento
Idea Ciudadana			Mantenimiento de los escenarios deportivos y recreativos del Municipio	Escenarios deportivos y recreativos con mantenimiento	Número	99 Incremento

Programa

CULTURA EMPRESA DE TODOS

Descripción

Objetivo

Se encamina a garantizar el acceso a la vida cultural de la comunidad, a que las personas disfruten de las artes y que puedan participar en el progreso científico y en los beneficios que de él se derivan. Todo ello teniendo en cuenta que la cultura y el arte en un territorio son elemento central del mismo, acorde con los direccionamientos de las diferentes agendas internacionales.

Fortalecer la cultura de las manifestaciones artísticas y brindar a los habitantes de todas las edades de Dosquebradas procesos formativos en todas las disciplinas (danza,



OPORTUNIDADES

COVID 19 – Dosquebradas Solidaria

Articulación:

PND - Pactos Transversales: Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja

H&D NNAJ: Cada niño, niña y adolescente goza y cultiva sus intereses en torno de lo cultural, artístico, el juego y lo lúdico.

teatro, música, literatura, poesía, trova, danza, artes plásticas, artes visuales, artes y oficios, etc.) que desarrollen y conozcan su talento, como también permitirle a las diferentes familias y ciudadanos de Dosquebradas, actividades de sano esparcimiento y buen uso del tiempo libre.

Responsables:

Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes

Meta de Resultado						
R	Nombre	Fuente	Unidad de medida	Línea Base	Año línea Base	Alcance cuatrienio
1	Ley Nacional de Cultura articulada al Municipio de Dosquebradas en cada uno de sus componentes en un 66%.	Ministerio de Cultura	Porcentual	40%	2019	26%
2	Programas de salvaguardia, protección, promoción y difusión del patrimonio cultural implementados en el Municipio	Ministerio de Cultura	Numérico	0	2019	4
3	Programas realizados para la articulación Paisaje Cultural Cafetero	Ministerio de Cultura	Numérico	0	2019	4

PROYECTOS DEL PROGRAMA

N°	Proyecto	N°	Actividad	Meta de producto			
				Nombre indicador	Unidad de medida	Línea base	Meta 2023

1.10.1	CULTURA PARA EL DESARROLLO DE LAS ARTES	1.10.1.87	Implementación de estrategias para la estimulación productiva y el comercio de bienes y servicios culturales con el ánimo de generar alternativas preventivas y ocupacionales ante la emergencia social y económica generada por el Covid-19	Estrategias implementadas	Numérico	0	2019	4 Incremento	4
1.10.1	CULTURA PARA EL DESARROLLO DE LAS ARTES	1.10.1.88	Formación de artistas en las diferentes áreas culturales	Artistas formados	Numérico	45	2019	75 Incremento	120
1.10.1	CULTURA PARA EL DESARROLLO DE LAS ARTES	1.10.1.89	Adecuación y equipamiento de la infraestructura artística y cultural	Infraestructura artística y cultural adecuada y/o equipada	Numérico	0	2019	3 Incremento	3
1.10.1	CULTURA PARA EL DESARROLLO DE LAS ARTES	1.10.1.90	Construcción de infraestructura cultural para atender las demandas de la población	Infraestructura cultural construida	Numérico	0	2019	2 Incremento	2
1.10.2	GESTIÓN Y CULTURA PARA TODOS	1.10.2.91	Gestión cultural y participación	Ley Nacional de Cultura 397 de 1997 implementada	Porcentual	40%	2019	26% Incremento	66%

Idea
Ciudadana

1.10.2	GESTIÓN Y CULTURA PARA TODOS	1.10.2.92	Adoptar el programa nacional de concertación y estímulos	Programa concertación y estímulo adoptado	Númérico	0	2019	1 Incremento	1
1.10.3	DOSQUEBRADAS PATRIMONIAL, HISTORICA Y CULTURAL	1.10.3.93	Salvaguardia del patrimonio material e inmaterial	Plan de salvaguarda implementado	Númérico	0	2019	1 Incremento	1
1.10.3	DOSQUEBRADAS PATRIMONIAL, HISTORICA Y CULTURAL	1.10.3.94	Plan de articulación del Municipio al Paisaje Cultural Cafetero	Plan articulado al PCC	Númérico	0	2019	1 Incremento	1

Programa

DOSQUEBRADAS PACÍFICA, DEMOCRÁTICA Y JUSTA

Descripción

La garantía de la paz, la participación ciudadana y la seguridad, son condiciones que permiten desarrollar libremente las diferentes manifestaciones sociales y económicas de cara al desarrollo territorial y sus habitantes. Es por ello que es necesario realizar en el Municipio grandes esfuerzos para combatir todas las formas de violencia, reducir las tasas de mortalidad, facilitar el goce de derechos de los ciudadanos y gobernar con transparencia.

Objetivo

Aumentar en un 50% el cumplimiento de la política de seguridad ciudadana nacional en el Municipio acorde con los lineamientos nacionales establecidos para la Política Pública de Seguridad y convivencia Ciudadana

Articulación:

ODS 11.- Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

PND - Pacto por la Legalidad: Seguridad, autoridad y orden para la libertad: Defensa nacional, seguridad ciudadana y colaboración ciudadana

PND - Pacto por la Legalidad: Imperio de la ley y convivencia: derechos humanos, justicia accesible y oportuna en toda Colombia y para todos

H&D NNAJ: Cada niño, niña y adolescente crece en entornos protectores donde se actúa de manera oportuna y efectiva frente a situaciones de riesgo o vulneración de los derechos y realiza prácticas de autoprotección.

Conversación Nacional: Paz con legalidad

Responsable:

Secretaría de Gobierno

19. Fabio Vásquez botero
20. Enrique Millán

Deporte Formativo

Se implementó el proceso de escuelas de formación deportiva llegando a las 12 comunas y los 2 corregimientos del municipio, estipulando grupos regulares mixtos con dos intervenciones o sesiones por semana mínimo de 90 minutos. En promedio se establecieron 85 centros o puntos de atención con el programa con las diferentes disciplinas ofertadas para niños entre los 7 y 16 años, algunas con mayor incidencia como el fútbol, futsalón, natación, voleibol, baloncesto y otras con menor impacto como pesas, boxeo y bádminton.

Actividad física musicalizada

La actividad Física musicalizada, consiste en hacer sesiones de diferentes modalidades acompañadas de música, Gimnasia Aeróbica, Rumba Aeróbica, Artes marciales Mixtas Musicalizadas, Gimnasia Psicofísica y estimulación muscular, dicho programa se desarrolla en las diferentes comunas del municipio y se benefician mensualmente 1200 usuarios, se cuenta con 6 monitores, los cuales deben atender 3 grupos regulares, lo que quiere decir que se debe atender cada grupo 3 veces a la semana, en dicho programa, contamos con un total de 18 grupos y cada grupo debe contar como mínimo con 25 usuarios.

Cultura

Área De Danza

Una de las áreas culturales que más contribuyó con la optimización artística de los ciudadanos del municipio, es la de danza, intrínsecamente relacionada con la meta 88 del Plan de Desarrollo 2020 – 2023. El área durante el cuatrienio, conto en todo momento con un coordinador, que se encargó de liderar el proceso, a su vez participaron alrededor de 17 instructores que contribuyeron con la ejecución de los planes de aula y cronogramas de actividades inmersos en el área, instructores que prestaron su servicio en los diferentes talleres de danza inmersos en la oferta cultural. El impacto cultural de esta área cultural,

impacto comunidad de diferentes ciclos vitales, étnicas y comunidades, no obstante, la comunidad que mejor se vio beneficiada fueron los que se sitúan en edades de entre 7 y 16 años.

En promedio se establecieron más de 80 puntos en los que ejecutaba la respectiva prestación del apoyo cultural, todos situados alrededor de todo el municipio de Dosquebradas. Centros o puntos de atención con el programa con las diferentes disciplinas ofertadas.

Tabla 13 Promedio Personas Atendidas Área de Danza

Promedio de personas atendidas al año	
2020	1657
2021	1856
2022	2235
2023	1743

Área de Música

El área durante el cuatrienio contó en todo momento con un coordinador, que se encargó de liderar el proceso, a su vez participaron alrededor de 15 instructores que contribuyeron con la ejecución de los planes de aula y cronogramas de actividades inmersos en el área, instructores que prestaron su servicio en los diferentes talleres de música inmersos en la oferta cultural. El impacto cultural de esta área, impacto comunidad de diferentes ciclos vitales, étnicas y comunidades, no obstante, la comunidad que mejor se vio beneficiada fueron los que se sitúan en edades de entre los 7 y 40 años. Para la ejecución de las actividades inmersas en el área, se constituyeron diferentes puntos de encuentro en las diferentes comunas del municipio de Dosquebradas, siendo uno de los lugares de mayor impacto el centro cultural de frailes puntos. Con el recurso humano disponible durante la vigencia en mención se implementó el proceso de escuelas de formación artística con el objetivo de impactar las 12 comunas y los 2 corregimientos del municipio, a través de la consolidación de grupos mixtos con dos intervenciones o sesiones por semana. Como

producto de las diferentes actividades que compone el área cultural, es menester resaltar la satisfactoria acogida que tuvo la comunidad para con las actividades, pues la asistencia continua de alrededor de 130 usuarios mensuales y su desmedida motivación daban fe de que las diferentes actividades del área, está generando un estímulo positivo en la población, contribuyendo a disponer de los espacios de ocio de forma que realicen diferentes actividades culturales, procurando por preservar la salud física y mental y la optimización del componente cultural del municipio. Sin perjuicio de lo anterior, se requiere un fortalecimiento del proceso cultural en cuanto a indumentaria e implementos artísticos que contribuyan con la ejecución eficaz de las diferentes actividades el área.

Tabla 14 Promedio Personas Atendidas Área de Música

Promedio de personas atendidas al año	
2020	1345
2021	1634
2022	1776
2023	1560

Área de Lectura y Biblioteca

Como producto de las diferentes actividades que componen el área cultural, es menester resaltar la satisfactoria acogida que tuvo la comunidad para con las actividades, pues la asistencia continua de alrededor de 230 usuarios mensuales y su desmedida motivación daban fe de que las diferentes actividades del área, está generando un estímulo positivo en la población, contribuyendo a disponer de los espacios de ocio de forma que realicen diferentes actividades culturales, procurando por preservar la salud física y mental y la optimización del componente cultural del municipio. Sin perjuicio de lo anterior, se requiere un fortalecimiento del proceso cultural en cuanto a indumentaria e implementos artísticos que contribuyan con la ejecución eficaz de las diferentes actividades el área.

Tabla 15 Promedio Personas Atendidas Área de Lectura y Biblioteca



Promedio de personas atendidas al año	
2020	2345
2021	2656
2022	2867
2023	2760

Infraestructura Cultural

En lo que respecta a la adecuación y equipamiento de la infraestructura artística, se debe destacar el proceso de contratación número 1843, cuyo objeto fue “ADECUACIÓN, AMPLIACIÓN Y DOTACIÓN DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS,”, cuyo valor fue de 275,791.344 millones de pesos destinados a embellecer el centro cultural. El proyecto nació de la necesidad de reformar los espacios culturales, de forma que fuese completamente más cómodo para la comunidad que se ve beneficiada de los diferentes servicios que provee la biblioteca pública municipal.

Otra labor que amerita destacarse fue la de la construcción del centro cultural del sector de frailes, proyecto que pudo consolidarse gracias al estudio que se realizó a través del contrato No.1553 del 2021, pues fue a través del trabajo profesional del contratista que se recopiló todas las condiciones y formalidades que debían observarse para darle luz verde al proyecto.

El centro cultural frailes se inauguró a finales de diciembre del año 2021, y hoy en día se ha consolidado como uno de los espacios artísticos y culturales, con más participación por parte de la comunidad, pues las personas haya especial atención y atractivo en las diferentes clases y talleres de lectura, teatro, danza, música y demás que se realizan en las instalaciones culturales. Como centro cultural y artístico, el centro de frailes se ha venido consolidando durante el cuatrienio como uno de los espacios artísticos en la ciudad con más impacto social positivo en la comunidad, pues desde su apertura ha venido creciendo el número de personas que se ven beneficiadas por todas las actividades que se llevan a

cabo allí, siendo ello completamente positivo pues da fe de la optimización del componente cultural en el municipio.

Cumplimiento ODS y Enfoque de Derechos Humanos

El Plan de Desarrollo Dosquebradas Empresa de todos a través de la secretaría de Cultura, Recreación y Deportes ejecutó programas que tienen correlación con los Derechos y con los objetivos de Desarrollo Sostenible, que a continuación se relacionan:

- ✓ El Deporte Escolar, Social, Comunitario, Competitivo Y Asociado, Con Inclusión Armonizados Con El Desarrollo Humano.
- ✓ Cultura Empresa De Todos
- ✓ Infraestructura Deportiva Y Recreativa
- ✓ La Actividad Física Como Herramienta Para El Mejoramiento De La Calidad De Vida.

Estos programas conllevan a la posibilidad de participar en los diferentes programas deportivos y de aprovechamiento del tiempo libre promoviendo espacios de esparcimiento y de sana convivencia con cohesión social.

Desarrollo Social

En esta dependencia se agrupan los procesos, las funciones, atribuciones y competencias relacionadas con el Desarrollo Social y Político de los habitantes del territorio. En tal sentido, dirige todas las actividades relacionadas con la convivencia pacífica ciudadana, protección y defensa de la población más vulnerable (familia, niños, ancianos, madres cabeza de hogar, desplazados, indigentes, entre otros), el Desarrollo Comunitario y la reconstrucción del tejido social a través de las Comisarías de Familia y las Casas de Justicia.

Se ejecutaron los proyectos direccionados a garantizar y aportar la seguridad alimentaria en la población, cuyo porcentaje de avance es del 100% contribuyendo al bienestar de los niños y niñas, jóvenes, adultos y adultos mayores con alto grado de vulnerabilidad, con la entrega de paquetes de productos que satisfacen las necesidades básicas de la canasta familiar. En favor de la población habitante de calle se destaca el desarrollo de actividades sociales como fueron la generación y actualización de la caracterización de la población,

[illegible]



Municipio de
Dosquebradas

MACROPROCESO ESTRATEGICO: GESTION DE PLANEACION

PROCESO: GESTION DE PLANEACIÓN

SUBPROCESO: PLANIFICACION SOCIOECONOMICA

NOMBRE DEL DOCUMENTO: FORMATO PLAN DE ACCIÓN Y DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

SECRETARIA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

VERSIÓN: 2

NOMBRE SECTOR: CULTURA										Codigo FUT del sector : A.5			VIGENCIA DEL PLAN DE ACCION : 01 DE ENERO DE 2016 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016															
Codigo Sector	Eje estratégico	Codigo Prog	Programa	Codigo Prod Asociado	Producto Asociado	Código BPIM	NOMBRE DEL PROYECTO	Objetivo del producto asociado (metas a trabajar)	Ponderacion de la meta al Producto Asociado	Metas de producto	INDICADOR			Codigo sector FUT de competencia	ACTIVIDADES	Pond. de la actividad	Responsable de la realizacion de la meta	Fecha inicio actividad	Fecha terminacion actividad	Indicador de Gestión	Comuna Impactada con la actividad. No.	Clase de Poblacion afectada o impactada (Cantidad)	Objetivo de Desarrollo Sostenible Trabajado	RECURSOS				
											Nombre	Línea de base	Valor esperado para la vigencia											Rubro presupuestal	Fuentes Financiacion	Monto	Total	
3	Social	7	LA CULTURA, UN COMPROMISO DE TODOS, PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ	2	FOMENTO AL DESARROLLO CULTURAL Y ARTISTICO, PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ.	20126617000010	FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS CULTURALES Y ARTISTICAS EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS - RSDA	DESARROLLAR SENTIDO PERTENENCIA E IDENTIDAD POR LA CULTURA Y LA FORMACION ARTISTICA	25%	1.7.2.140 Crear espacios culturales en los barrios y comunas, procurando la formación, la promoción, consolidación y divulgación del creador y gestor artístico, mediante la realización de procesos con desarrollo a escala humana, en las diferentes líneas artísticas estipuladas dentro de la ley 397 "ley nacional de cultura".	Espacios culturales creados (Numérico)	45	15	A.5.2	Fortalecimiento de procesos de formación en musica, teatro, danza y artes plasticas.	40%	Secretaria Despacho	01/03/2016	30/11/2016		12 Comunas 2 Corregimientos	Niños y niñas entre 7 y 15 años		16.23123.1205.61.A050202	Estampilla proclutura	\$ 159.204.368	\$ 463.088.368	
										Creacion de procesos artisticos en diferentes lineas artisticas.	20%	01/03/2016	30/11/2016	12 Comunas 2 Corregimientos	Niños y niñas entre 7 y 15 años	16.23123.2303.61.A050202		SGP Cultura	\$ 35.060.000									
										Realizacion de actividades artisticas y culturales a nivel comunitario.	40%	01/03/2016	30/11/2016	12 Comunas 2 Corregimientos	Población en general de cada comuna	16.23123.2303.61.A050205		SGP Cultura	\$ 96.684.000									
									10%	1.7.2.141 Crear el plan municipal de lectura y bibliotecas.	Plan Municipal de lectura y bibliotecas (Numérico)	0	0	A.5.1 A.5.2	Realizar mesas de trabajo con el Consejo Municipal de Cultura, para la definición del procedimiento a seguir en la construcción del Plan municipal de Lectura y Bibliotecas	20%	Secretaria Despacho	01/09/2016	30/11/2016		12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio		16.23223.1101.61.A0515	RP	\$ 2.660.000	\$ 6.160.000	
										1.7.2.142 Crear el plan municipal de música.	Plan Municipal de Música creado (Numérico)	0	0	A.5.1 A.5.2	Realizar mesas de trabajo con el Consejo Municipal de Cultura, para la definición del procedimiento a seguir en la construcción del Plan municipal de Música	20%								16.23123.1205.61.A050202	Estampilla proclutura	\$ 3.500.000		
										1.7.2.143 Fortalecer el sistema de difusión, promoción cultural y artistica, y crear el archivo histórico del Municipio	(Sistema fortalecido (Numérico)	4	1	A.5.1 A.5.3	Contratar un comunicador social para la promocion y la difucion cultural.	20%								16.23223.1101.61.A0515	RP	\$ 7.000.000		
									10%	1.7.2.144 Crear un espacio cultural y artistico, y crear el archivo histórico del Municipio	(Sistema fortalecido (Numérico)	4	1	A.5.1 A.5.3	Crear el archivo histórico del Municipio	30%	Secretaria Despacho	01/06/2016	31/12/2016		12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio		16.23123.1205.61.A050301	Estampilla proclutura	\$ 20.001.000	\$ 27.001.000	
										1.7.2.145 Realizar un encuentro ancestral en la ciudad de Dosquebradas por medio del cual se ofrezcan reconocimientos a nuestros historiadores y	Encuentro Realizado (Numérico)	0	1	A.5.2	realizar un encuentro ancestral artistico	100%								16.23123.1205.61.A050202	Estampilla proclutura	\$ 11.000.000		
										10%	1.7.2.146 Establecer la semana de la cultura y la feria del libro en la Ciudad de Dosquebradas	Actividades realizadas (Numérico)	0	1	A.5.1 A.5.2	Elaboración de la programación y definición de fechas para la realización de las actividades	20%	Secretaria Despacho	01/09/2016	30/09/2016		12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio		16.23123.1205.61.A050202	Estampilla proclutura	\$ 3.500.000	\$ 34.300.000
											Ejecución de las actividades programadas en la semana de la Cultura y la Feria del Libro	80%	01/10/2016	31/10/2016	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	16.23223.1101.61.A0515		RP	\$ 30.800.000								
1	Social	7	LA CULTURA, UN COMPROMISO DE TODOS, PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ	3	FORTALECIMIENTO ADECUACIÓN, Y DOTACIÓN CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA CULTURAL, PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ.	20126617000010	FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS CULTURALES Y ARTISTICAS EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS - RSDA	DOTAR ESPACIOS QUE PERMITAN EL DESARROLLO DE LAS EXPRESIONES CULTURALES, Y EL PATRIMONIO DEL MUNICIPIO, PARA ESTABLECER CULTURA ANCESTRAL	20%	1.7.3.146 Habilitar espacios públicos para reactivar la economía ancestral que el patrimonio histórico y cultural del municipio.	Espacios públicos habilitados (Numérico)	0	1	A.5.2	Realizar los estudios tecnicos para la viabilización y generacion de un espacio para la promocion y la proyeccion artesanal.	30%	Secretaria Despacho	01/10/2016	30/11/2016		12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio		16.23123.1205.61.A050202	Estampilla proclutura	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	
									20%	1.7.3.147 Equipar y adecuar infraestructura artistica y cultural.	Infraestructura equipada y adecuada (Numérico)	0	4	A.5.1 A.5.2 A.5.5	Fortalecimiento, adecuación y dotación de la Biblioteca pública municipal	30%								16.23123.1205.61.A050203	Estampilla proclutura	\$ 20.000.000		
									20%	1.7.3.148 Gestionar la adecuación de un espacio cultural para el municipio de Dosquebradas.	Espacio cultural gestionado (Numérico)	0	0	A.5.2	Adecuación de infraestructura Cultural	50%	Secretaria Despacho	01/06/2016	31/12/2016		12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio		16.23223.2305.61.A0515	SGP LD	\$ 65.000.000	\$ 92.000.000	
									20%	1.7.3.149 Gestionar el proyecto "Cancha artistica" para Dosquebradas.	Concha artistica implementada (Numérico)	0	0	A.5.2	Contratar un profesional en el área de ingeniería civil, para la realización de los estudios y presupuestos, para la adecuación de infraestructura cultural.	20%								16.23223.1101.61.A0505	RP	\$ 7.000.000		
									20%	1.7.3.148 Fortalecer la ludoteca municipal	Ludoteca municipal fortalecida (Numérico).	1	1	A.5.1	Contratar recurso humano e idoneo para el funcionamiento de la ludoteca municipal.	100%	Secretaria Despacho	01/03/2016	31/12/2016		Comuna 3	Niños y niñas entre		16.23223.1101.61.A0515	RP	\$ 15.400.000	\$ 15.400.000	
									20%	1.7.3.149 Gestionar la adecuación de un espacio cultural para el municipio de Dosquebradas.	Espacio cultural gestionado (Numérico)	0	0	A.5.2	Realizar los estudios correspondientes y contactos con el Ministerio de cultura para la viabilización del proyecto Centro Cultural de Dosquebradas.	20%								16.23123.1205.61.A050202	Estampilla proclutura	\$ 3.460.000		\$ 3.460.000
									20%	1.7.3.150 Gestionar el proyecto "Cancha artistica" para Dosquebradas.	Concha artistica implementada (Numérico)	0	0	A.5.2	Gestion ante el departamento para la viabilización y construcción de la cancha acustica para Dosquebradas.	20%	Secretaria Despacho	01/03/2016	31/12/2016		Comuna 11	Población general Municipio		16.23123.1205.61.A050202	Estampilla proclutura	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	

Fecha de Elaboracion: 11 DE ENERO DE 2016

Aprobado por: RAÚL ANTONIO BENÍTEZ CARTAGENA

Diligenciado por: JOSÉ ANCIZAR GALLÓN MEDINA

Cargo: SECRETARIO DE DESPACHO

Cargo: TÉCNICO OPERATIVO

Firma:

NUMERO DE PAGINA : _____ DE _____

[illegible]

MACROPROCESO ESTRATEGICO: GESTION DE PLANEACION PROCESO: GESTION DE PLANEACION SUBPROCESO: PLANIFICACION SOCIOECONOMICA NOMBRE DEL DOCUMENTO: FORMATO PLAN DE ACCIÓN Y DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL	DEPENDENCIA RESPONSABLE SECRETARIA DE CULTURA RECREACION Y DEPORTE

NOMBRE SECTOR: CULTURA													Codigo FUT del sector : A.5				VIGENCIA DEL PLAN DE ACCION : EMPRESA DE TODOS 2020 DE 01/01/2020 AL 31/12/2020															
Código de Proyecto	Eje estratégico	Código Prog	Programa	Código del Área	Predio Asociado	Código del Proyecto	Nombre del Proyecto	Objetivo del Proyecto	Ponderación de la meta al Presidente Asociado	N°	Meta de producto	O.S.	Nombre	Linea de base	Valor esperado para la vigencia	Código sector FUT de competencia	ACCIONES O PRODUCTOS B.P.	Pond. de la acción	Responsable de la realización de la meta	ACTIVIDADES B.P.	Fecha inicio actividad	Fecha terminación actividad	Indicador de Gestión	Comuna impactada con la actividad, Nro.	Clase de Población afectada (Beneficiarios)	N° de personas	RECURSOS					
																											Rubro presupuestal	Fuentes Financieras	Valor Actividad	Valor Total		
1	Social	7	LA CULTURA UN COMPROMISO DE TODOS PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ	17.1	FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS CULTURALES PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ	20126017000030	FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS CULTURALES Y ARTISTICAS EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS - RESA	Potencial la formación artística mediante implementación de las políticas establecidas a nivel nacional	20%	1.7.1.134	Revisar y ajustar el plan decenal de cultura	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Plan decenal ajustado (Numérico)	1	1	A05	Realizar mesas de trabajo con el Consejo Municipal de Cultura para la revisión y actualización del plan	100%	Secretaría de Despacho	5.7.1	01/02/2020	30/12/2020	PLAN DECENAL DE CULTURA REVISADO	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	200.000	16.23.523.1101.61.C.1645.134.A170102	1101	-	\$	20.000.000	
									20%	1.7.1.135	Eligir el Consejo municipal de cultura	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Consejo Municipal de Cultura elegido (Numérico)	1	1	A05	Convenir a los artistas, gestores, creadores y ONGs culturales para la selección y conformación del Consejo Municipal de Cultura	100%	Secretaría de Despacho	5.4.1 5.4.2	01/02/2020	30/12/2020	CONCEJO MUNICIPAL DE CULTURA ELEGIDO	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	200.000	16.23.523.2303.61.C.1645.134.A050201	2303	\$20.000.000	\$	8.000.000	
									20%	1.7.1.136	Fortalecer alianzas estratégicas para la proyección y el fortalecimiento artístico y cultural del Municipio, incluyendo actividades de investigación sobre tradiciones de identidad cultural.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Alianzas estratégicas pactadas (Numérico)	5	1	A05	Proponer alianzas estratégicas para el fortalecimiento y la proyección artística y cultural	50%	Secretaría de Despacho	2.1.1 2.2.1 5.5.1	01/02/2020	30/12/2020	ALIANZAS ESTRATEGICAS FORTALECIDAS	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	900	16.23.523.1101.61.C.1645.134.A050201	4122	\$			
									20%	1.7.1.137	Articular con el Ministerio de Cultura las acciones a desarrollar frente a la Seguridad Social del Creador y Gestor Cultural, Ley 287 de 1997 - Ley 666 de 2001	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Acciones desarrolladas (Numérico)	0	1	A05	Mantener y ejecutar las acciones frente a la Seguridad Social del Creador y Gestor Cultural.	100%	Secretaría de Despacho	5.1.1	01/02/2020	30/12/2020	ACCIONES DESARROLLADAS	12 Comunas 2 Corregimientos	Creadores y Gestores Culturales	900	16.23.523.1101.61.C.1633.137.A170102	1101	\$0			
									20%	1.7.1.138	Articular con el Ministerio de Cultura y la Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas las acciones para la destinación del 20% de la Estampilla Pro cultura, en cumplimiento de la Ley 963 de 2003 - ARTICULO 47.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Acciones desarrolladas (Numérico)	0	1	A05	Articular con la Secretaría de Hacienda, el procedimiento para la asignación de los recursos y del cumplimiento a la norma	100%	Secretaría de Despacho	5.1.1	01/02/2020	30/12/2020	ACCIONES DESARROLLADAS	12 Comunas 2 Corregimientos	Cultores y Gestores culturales	900	16.23.523.1101.61.C.1633.138.A170102	1101	\$0			
									20%	1.7.1.139	Articular con el Ministerio de Cultura y la Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas las acciones para la destinación del 20% de la Estampilla Pro cultura, en cumplimiento de la Ley 963 de 2003 - ARTICULO 47.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Acciones desarrolladas (Numérico)	0	1	A05	Articular con la Secretaría de Hacienda, el procedimiento para la asignación de los recursos y del cumplimiento a la norma	100%	Secretaría de Despacho	5.1.1	01/02/2020	30/12/2020	ACCIONES DESARROLLADAS	12 Comunas 2 Corregimientos	Cultores y Gestores culturales	900	16.23.523.1101.61.C.1633.138.A170102	1101	\$0			
1	Social	7	LA CULTURA UN COMPROMISO DE TODOS PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ	17.2	FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS CULTURALES Y ARTISTICAS EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS - RESA	20126017000030	FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS CULTURALES Y ARTISTICAS EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS - RESA	Docuamentar la formación artística y cultural a través de la información artística.	25%	1.7.2.139	Estimular a los creadores y gestores artísticos mediante el apoyo, programación, realización y proyección de la actividad artística en danza, música, teatro, literatura, artes plásticas y patrimonio.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Creadores y gestores artísticos apoyados (Numérico)	40	1	A05	Generar estimulos para el desarrollo de la actividad cultural a través de la promoción de la actividad artística a nivel regional/nacional e internacional	20%	Secretaría de Despacho	6.1.1	01/02/2020	30/12/2020	CREADORES Y GESTORES CULTURALES APOYADOS	12 Comunas 2 Corregimientos	Cultores y Gestores culturales	500	16.23.523.1101.61.C.1641.139.A170102	1101	\$0			
									20%	1.7.2.140	Crear espacios culturales en los barrios y comunas, procurando la formación, la promoción, el desarrollo y divulgación del creador y gestor artístico, mediante la realización de procesos con desarrollo a escala humana, en los diferentes lineas artísticas estipuladas dentro de la ley 387 "ley nacional de cultura"	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Espacios culturales creados (Numérico)	45	15	A05	Generar estimulos para la formación cultural y artística	20%	Secretaría de Despacho	6.1.1	01/02/2020	30/12/2020	CREADORES Y GESTORES CULTURALES APOYADOS	12 Comunas 2 Corregimientos	Cultores y Gestores culturales	500	16.23.523.1101.61.C.1641.139.A170102	1101	\$0			
									20%	1.7.2.141	Crear espacios culturales en los barrios y comunas, procurando la formación, la promoción, el desarrollo y divulgación del creador y gestor artístico, mediante la realización de procesos con desarrollo a escala humana, en los diferentes lineas artísticas estipuladas dentro de la ley 387 "ley nacional de cultura"	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Espacios culturales creados (Numérico)	45	15	A05	Generar estimulos para la formación cultural y artística	20%	Secretaría de Despacho	6.1.1	01/02/2020	30/12/2020	CREADORES Y GESTORES CULTURALES APOYADOS	12 Comunas 2 Corregimientos	Cultores y Gestores culturales	500	16.23.523.1101.61.C.1641.139.A170102	1101	\$0			
									20%	1.7.2.142	Crear el plan municipal de cultura y balnearios.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Plan municipal de cultura y balnearios (Numérico)	0	1	A05	Elaboración y aprobación del plan	100%	Secretaría de Despacho	5.1.1	01/02/2020	30/12/2020	PLAN CREADO	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1635.141.A170102	1101	\$2.000	\$	1.000	
									20%	1.7.2.143	Crear el plan municipal de cultura y balnearios.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Plan municipal de cultura y balnearios (Numérico)	0	1	A05	Elaboración y aprobación del plan	100%	Secretaría de Despacho	5.1.1	01/02/2020	30/12/2020	PLAN CREADO	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1635.141.A170102	1101	\$2.000	\$	1.000	
									20%	1.7.2.144	Fortalecer el sistema de difusión, promoción cultural y artística, y crear el archivo histórico del Municipio	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Sistema de difusión (Numérico)	4	1	A05	Contratar un personal para la promoción y la difusión cultural y apoyo administrativo	40%	Secretaría de Despacho	2.3.1 2.3.2 3.1.1	01/02/2020	30/12/2020	SISTEMA DE DIFUSION CULTURAL	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.2.145	Realizar un encuentro artístico en la ciudad de Dosquebradas por medio del cual se ofrezcan reconocimientos a artistas locales	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Encuentro artístico (Numérico)	0	1	A05	Realizar los estudios y gestión de recursos para la creación del archivo histórico del Municipio, por etapas	20%	Secretaría de Despacho	6.1.1	01/02/2020	30/12/2020	ENCUENTRO ARTISTICO	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.2.146	Establecer la semana de la cultura y la feria del libro en la Ciudad de Dosquebradas	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Actividades realizadas (Numérico)	0	1	A05	Realizar la actividad encuentro artístico y cultural a nivel regional/nacional e internacional	50%	Secretaría de Despacho	6.1.1	01/02/2020	30/12/2020	SEMANA DE LA CULTURA Y LA LECTURA	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.2.147	Equipar y adecuar la infraestructura artística y cultural.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Infraestructura equipada y adecuada (Numérico)	0	4	A05	Elaboración y ejecución de las actividades programadas en la semana de la Cultura y la Feria del Libro	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.2.148	Fortalecer la biblioteca municipal	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Biblioteca fortalecida (Numérico)	1	1	A05	Realizar la actividad encuentro artístico y cultural a nivel regional/nacional e internacional	50%	Secretaría de Despacho	6.1.1	01/02/2020	30/12/2020	SEMANA DE LA CULTURA Y LA LECTURA	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.2.149	Gestionar la adecuación de un espacio cultural para el municipio de Dosquebradas.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Espacio cultural gestionado (Numérico)	0	0	A05	Realizar la actividad encuentro artístico y cultural a nivel regional/nacional e internacional	50%	Secretaría de Despacho	6.1.1	01/02/2020	30/12/2020	SEMANA DE LA CULTURA Y LA LECTURA	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.2.150	Gestionar el proyecto "Concha artística" para Dosquebradas.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Concha artística implementada (Numérico)	0	1	A05	Realizar la actividad encuentro artístico y cultural a nivel regional/nacional e internacional	50%	Secretaría de Despacho	6.1.1	01/02/2020	30/12/2020	SEMANA DE LA CULTURA Y LA LECTURA	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
1	Social	7	LA CULTURA UN COMPROMISO DE TODOS PARA LA INTEGRACION SOCIAL Y LA CONSTRUCCION DE LA PAZ	17.3	FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS CULTURALES Y ARTISTICAS EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS - RESA	20126017000030	FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS CULTURALES Y ARTISTICAS EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS - RESA	Docuamentar la formación artística y cultural a través de la información artística.	20%	1.7.3.146	Realizar espacios públicos para habilitar la economía artesanal que promuevan el patrimonio histórico y cultural del municipio.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Espacios públicos habilitados (Numérico)	0	1	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.147	Equipar y adecuar la infraestructura artística y cultural.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Infraestructura equipada y adecuada (Numérico)	0	4	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.148	Fortalecer la biblioteca municipal	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Biblioteca fortalecida (Numérico)	1	1	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.149	Gestionar la adecuación de un espacio cultural para el municipio de Dosquebradas.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Espacio cultural gestionado (Numérico)	0	0	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.150	Gestionar el proyecto "Concha artística" para Dosquebradas.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Concha artística implementada (Numérico)	0	1	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.151	Equipar y adecuar la infraestructura artística y cultural.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Infraestructura equipada y adecuada (Numérico)	0	4	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.152	Fortalecer la biblioteca municipal	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Biblioteca fortalecida (Numérico)	1	1	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.153	Gestionar la adecuación de un espacio cultural para el municipio de Dosquebradas.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Espacio cultural gestionado (Numérico)	0	0	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.154	Gestionar el proyecto "Concha artística" para Dosquebradas.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Concha artística implementada (Numérico)	0	1	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.155	Equipar y adecuar la infraestructura artística y cultural.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Infraestructura equipada y adecuada (Numérico)	0	4	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.156	Fortalecer la biblioteca municipal	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Biblioteca fortalecida (Numérico)	1	1	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
									20%	1.7.3.157	Gestionar la adecuación de un espacio cultural para el municipio de Dosquebradas.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Espacio cultural gestionado (Numérico)	0	0	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0			
20%	1.7.3.158	Gestionar el proyecto "Concha artística" para Dosquebradas.	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Concha artística implementada (Numérico)	0	1	A05	Realizar los estudios técnicos para la adquisición y gestión de un espacio para la promoción y la proyección artesanal.	100%	Secretaría de Despacho	4.1.1 4.3.1	01/02/2020	30/12/2020	HABILITACION DE ESPACIOS CULTURALES	12 Comunas 2 Corregimientos	Población general Municipio	20000	16.23.523.1101.61.C.1644.144.A050201	1101	\$0												
																													\$	967.188.103		

Fecha de Elaboración: Viernes 24 de enero de 2020	Diligenciado por: JAIME SANTIAGO CHAMORRO LLANO	Cargo: Secretario de Cultura, Recreación y Deportes (E)	NUMERO DE PAGINA : 2 DE 2
Aprobado por: JAIME SANTIAGO CHAMORRO LLANO	Cargo: Secretario de Cultura, Recreación y Deportes (E)	Firma:	Valor total plan de accion: \$967.188.103

Dosquebradas, Risaralda, 25 de Marzo, de 2026.

Señor:

JUEZ CIVIL MUNICIPAL (REPARTO)

Dosquebradas.

E. S. D.

Asunto: ACCIÓN DE TUTELA

Accionante: DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO

Accionado: ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES.

Derechos Vulnerados: Derecho Fundamental de Petición (Art. 23 C.P.) y Acceso a la Información Pública (Art. 74 C.P.).

Yo, **DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO**, identificado con la cédula de ciudadanía **1.088.032.122** de Dosquebradas, acudo a su Despacho en ejercicio de la ACCIÓN DE TUTELA consagrada en el Art. 86 de la Constitución Política en contra de la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS (Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes)**, por cuanto esta entidad vulneró mis derechos fundamentales de **PETICIÓN y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**, consagrados en los artículos 23 y 74 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 1755 de 2015. Lo anterior lo fundamento en los siguientes:

HECHOS

1. El día **02 de Marzo de 2026** radiqué ante la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes de Dosquebradas una solicitud de información pública.
2. El objeto de dicha petición es obtener datos técnicos, presupuestales y contractuales para sustentar mi proyecto de investigación académica titulado: *"Gestión pública y cultura en Dosquebradas: Un análisis comparado de la ejecución y contribuciones presupuestales (2016-2019 vs. 2020-2023)"*, en mi calidad de estudiante de la ESAP.

3. Solicité acceso a planes de desarrollo, ejecuciones presupuestales, listado de contratos y bases de datos de organizaciones culturales de las vigencias 2016 a 2023.
4. A la fecha de radicación de esta tutela, han transcurrido más de **16** días hábiles, superando el término legal establecido en el artículo 14 de la Ley 1755 de 2015, sin que la entidad accionada haya emitido respuesta de fondo, clara y precisa.

FUNDAMENTOS DE DERECHO

En virtud de lo consagrado en el artículo 86 de la Constitución Política de Colombia, “Toda persona tendrá acción de tutela para reclamar ante los jueces, en todo momento y lugar, mediante un procedimiento preferente y sumario, por sí misma o por quien actúe a su nombre, la protección inmediata de sus derechos constitucionales fundamentales, cuando quiera que éstos resulten vulnerados o amenazados por la acción o la omisión de cualquier autoridad pública”.

FRENTE AL DERECHO VULNERADO O AMENAZADO

De lo anterior se colige que existe un fundamento legal y constitucional para proteger mi derecho fundamental de petición y al acceso a la información, más aún cuando a través de este se propende por la transparencia administrativa y el desarrollo de la investigación académica. La Corte Constitucional ha reiterado que el derecho de petición no se satisface con el silencio, sino con una respuesta **oportuna, de fondo y congruente**.

PRETENSIONES

1. Se proteja mi derecho fundamental de **PETICIÓN Y ACCESO A LA INFORMACIÓN** consagrado en los artículos 23 y 74 de la Constitución Política.
2. Que, en tal virtud, se ordene a la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES**, que en un término no mayor a cuarenta y ocho (48) horas, proceda a dar respuesta de fondo y haga entrega efectiva de la información y documentos solicitados en el derecho de petición indicado.

JURAMENTO

Bajo la gravedad de juramento manifiesto que no he promovido acción de tutela alguna por los mismos hechos y para ante otra autoridad judicial.

PRUEBAS

1. Copia del Derecho de Petición enviado por correo electrónico el día **02 de Marzo** con su respectivo sello o constancia de envío por correo electrónico.
2. Copia del correo electrónico enviado.
3. Escrito de tutela.

NOTIFICACIONES

Accionante: Diego Fernando Rodríguez Henao. Correo: rodriguezdfh@gmail.com. Tel: 3146308834.

Accionada: Alcaldía de Dosquebradas. Correo: juridica@dosquebradas.gov.co / ventanillaunica@dosquebradas.gov.co (o el correo oficial de notificaciones judiciales de la Alcaldía).

Atentamente,



DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO

C.C. 1.088.032.122 de Dosquebradas

Señores

ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS

Secretaría de cultura, recreación y deportes.

Dosquebradas.

Asunto: Solicitud de información pública para proyecto de investigación académica.

Yo, **Diego Fernando Rodríguez Henao**, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 1.088.032.122 expedida en Dosquebradas, actuando en calidad de estudiante / investigador del programa de Administración Pública Territorial de la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP-, con domicilio en la ciudad de Dosquebradas, en ejercicio del derecho fundamental de petición consagrado en el artículo 23 de la Constitución Política de Colombia y en la Ley 1755 de 2015, de manera respetuosa me permito solicitar el acceso a la siguiente información pública, con el propósito de sustentar el proyecto de investigación titulado:

"Gestión pública y cultura en Dosquebradas: Un análisis comparado de la ejecución y contribuciones presupuestales (2016-2019 vs. 2020-2023)"

I. HECHOS

1. Que actualmente me encuentro desarrollando una investigación académica orientada a evaluar la gestión de los recursos públicos culturales en el municipio de Dosquebradas, mediante un análisis comparativo de los resultados obtenidos en las vigencias 2016-2019 y 2020-2023.
2. Que el estudio requiere el análisis de documentos oficiales que permitan contrastar las metas alcanzadas en los Planes de Desarrollo de ambos periodos en relación con la inversión ejecutada en el sector cultura, así como examinar los mecanismos de contratación empleados y las organizaciones beneficiarias de los recursos.
3. Que la información solicitada es de carácter público, de conformidad con lo establecido en la Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional), y su consulta no afecta derechos fundamentales ni reservas legales.
4. Que la información será utilizada exclusivamente para fines académicos, respetando los principios de confidencialidad y buen uso de la información pública.

II. INFORMACIÓN Y DOCUMENTOS SOLICITADOS

De manera respetuosa, solicito se me suministre acceso o copia de los siguientes documentos correspondientes a las vigencias 2016-2019 y 2020-2023:

A. PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO

1. Planes de Desarrollo Municipal:

- Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 (copia digital completa).
- Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 "Dosquebradas para todos" (copia digital completa).

2. Planes Plurianuales de Inversión:

- Plan Plurianual de Inversiones correspondiente al cuatrienio 2016-2019.
- Plan Plurianual de Inversiones correspondiente al cuatrienio 2020-2023.
- Detalle de la asignación presupuestal para el sector cultura en cada vigencia (2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023).

3. Ejecuciones presupuestales:

- Ejecuciones presupuestales anuales del sector cultura (o de la dependencia responsable, dirección de cultura) para las vigencias 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.
- Informes de gestión anual de la dependencia responsable del sector cultura durante los periodos señalados.
- Informes de rendición de cuentas a la ciudadanía que incluyan el componente cultural.

B. CONTRATACIÓN

4. Relación completa de contratos culturales:

- Listado detallado de todos los contratos, convenios y órdenes de prestación de servicios celebrados por el municipio de Dosquebradas en el sector cultura durante las vigencias 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.

5. Información específica de cada contrato: Para cada uno de los contratos identificados, solicito acceso a la siguiente información:

- Número y fecha del contrato
- Objeto contractual
- Valor del contrato
- Nombre o razón social del contratista (persona natural o jurídica)
- Modalidad de contratación (convocatoria pública, contratación directa, convenio de asociación, etc.)
- Plazo de ejecución

- Dependencia responsable
- Estado del contrato (ejecutado, en ejecución, liquidado)

6. Documentos contractuales:

- Acceso a los contratos completos.

C. ORGANIZACIONES CULTURALES

7. Directorio de organizaciones culturales:

- Base de datos, directorio o listado de organizaciones culturales sin ánimo de lucro (fundaciones, asociaciones, corporaciones) registradas ante la Alcaldía o que hayan tenido relación contractual con el municipio en el periodo 2016-2023.

8. Convocatorias:

- Términos de referencia, bases o lineamientos de las convocatorias públicas realizadas para apoyar proyectos culturales durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023.
- Listados de beneficiarios de estímulos, becas o apoyos económicos otorgados en cada vigencia.

D. INFORMES Y EVALUACIONES

9. Informes de seguimiento y evaluación:

- Informes de seguimiento a las metas del Plan de Desarrollo en el componente cultural.
- Evaluaciones o balances del sector cultura realizados al final de cada periodo de gobierno (2019 y 2023).
- Actas del Consejo Municipal de Cultura (si existe) correspondientes a los periodos solicitados.

III. FUNDAMENTOS JURÍDICOS

La presente solicitud se fundamenta en:

1. **Artículo 23 de la Constitución Política de Colombia:** "Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución."
2. **Ley 1755 de 2015:** Por medio de la cual se regula el derecho fundamental de petición.

3. **Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia):** "Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones." En particular, su artículo 4° establece que "toda información en posesión, bajo control o custodia de un sujeto obligado es pública y no podrá ser reservada o limitada sino por disposición constitucional o legal."
4. **Artículo 74 de la Constitución Política:** "Todas las personas tienen derecho a acceder a los documentos públicos salvo los casos que establezca la ley."
5. **Decreto 1081 de 2015:** Por medio del cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014.

IV. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN

Solicito que la información sea entregada preferiblemente en formato digital (medios magnéticos o correo electrónico), considerando la naturaleza y volumen de los datos solicitados. En caso de que algún documento solo pueda ser consultado de manera física, agradezco se me informe el lugar, fecha y hora disponibles para realizar la consulta.

Correo electrónico para notificaciones: rodriguezdfh@gmail.com
Teléfono de contacto: 3146308834

V. TÉRMINO PARA RESOLVER

De conformidad con el artículo 14 de la Ley 1755 de 2015, el término para resolver la presente petición es de quince (15) días hábiles, contados a partir de la fecha de su radicación.

Atentamente,

Diego Fernando Rodríguez Henao
C.C. No. 1.088.032.122 de Dosquebradas
Correo electrónico: rodriguezdfh@gmail.com
Teléfono: 3146308834



Diego Rodriguez <rodriguezdfh@gmail.com>

Derecho de Petición - Solicitud información proyectos culturales 2016-2023 -

3 mensajes

Diego Rodriguez <rodriguezdfh@gmail.com>

2 de marzo de 2026 a las 10:42 a.m.

Para: "cultura@dosquebradas.gov.co" <cultura@dosquebradas.gov.co>

CC: contratacion@dosquebradas.gov.co, contactenos@dosquebradas.gov.co

Cordial saludo.

Por medio del presente, adjunto derecho de petición mediante el cual solicito acceso a información pública relacionada con la gestión cultural del municipio durante las vigencias 2016-2019 y 2020-2023, necesaria para mi investigación académica titulada "*Gestión pública y cultura en Dosquebradas: Un análisis comparado de la ejecución y contribuciones presupuestales*".

Solicito especialmente:

- Planes de Desarrollo y Planes Plurianuales de Inversión
- Ejecuciones presupuestales del sector cultura
- Relación de contratos culturales con sus beneficiarios y modalidades

Agradezco indicarme el acuso de recibo del documento adjunto para dar trámite al mismo.

Quedo atento a su respuesta.

--

Un fuerte abrazo.

Diego Fernando Rodríguez Henao.

Activista social y político.

Gestor cultural

(+57) 3146308834

rodriguezdfh@gmail.com

rodriegofer@gmail.com



Derecho de Petición Información Cultural.pdf

168K

Mail Delivery Subsystem <mailer-daemon@googlemail.com>

2 de marzo de 2026 a las 10:43 a.m.

Para: rodriguezdfh@gmail.com



No se encontró la dirección

Tu mensaje no se entregó a **contactenos@dosquebradas.gov.co** porque la dirección no se encuentra o no puede recibir correos electrónicos.

MÁS INFORMACIÓN

⚠ Este enlace te llevará a un sitio externo

Respuesta del servidor remoto:

550 5.4.1 Recipient address rejected: Access denied. For more information see <https://aka.ms/EXOSmtpErrors> [BN3PEPF0000B077.namprd04.prod.outlook.com 2026-03-02T15:43:01.745Z 08DE7565FE1E8A51]

Final-Recipient: rfc822; contactenos@dosquebradas.gov.co

Action: failed

Status: 5.4.1

Remote-MTA: dns; dosquebradas-gov-co.mail.protection.outlook.com.

(2a01:111:f403:f908::1, the server for the domain [dosquebradas.gov.co](https://aka.ms/EXOSmtpErrors).)

Diagnostic-Code: smtp; 550 5.4.1 Recipient address rejected: Access denied. For more information see

<https://aka.ms/EXOSmtpErrors> [BN3PEPF0000B077.namprd04.prod.outlook.com 2026-03-02T15:43:01.745Z 08DE7565FE1E8A51]

Last-Attempt-Date: Mon, 02 Mar 2026 07:43:01 -0800 (PST)

 **noname**
5K

DIRECTORA OPERATIVA CULTURA <cultura@dosquebradas.gov.co>

2 de marzo de 2026 a las 12:41 p.m.

Para: Diego Rodriguez <rodriguezdfh@gmail.com>

CC: SECRETARIO DE DESPACHO CULTURA RECREACION Y DEPORTE <scrd.despacho@dosquebradas.gov.co>, DIRECTOR OPERATIVO DEPORTES <deportes@dosquebradas.gov.co>

Muy buenas tardes, Juan Sebastián Jaramillo:

Espero que se encuentre muy bien.

Me permito solicitarle amablemente que se dé respuesta al derecho de petición que se allega a la Dirección Operativa de Cultura.

La información que solicita el peticionario se puede gestionar directamente con:

- Katherine Bahamano: +57 320 6039569
- Erika Toro: +57 311 7479618

La información correspondiente al año 2019 hacia atrás, con Adriana Izao. Imagino que otras solicitudes deberán gestionarse con Gestión Documental, Almacén o el área administrativa. En cuanto a lo financiero podemos apoyarnos en: Sandra Viviana Vasquez +57 300 3101227

Quedo muy atenta a sus comentarios y a cualquier coordinación adicional que sea necesaria.

Cordialmente,

Vanessa Duarte Mesa

Dirección Operativa de Cultura

De: Diego Rodriguez <rodriguezdfh@gmail.com>

Enviado: lunes, 2 de marzo de 2026 10:42

Para: DIRECTORA OPERATIVA CULTURA <cultura@dosquebradas.gov.co>

Cc: PROCESOS DE CONTRATACION <contratacion@dosquebradas.gov.co>; contactenos@dosquebradas.gov.co
<contactenos@dosquebradas.gov.co>

Asunto: Derecho de Petición - Solicitud información proyectos culturales 2016-2023 -

[Texto citado oculto]

REFERENCIA: ADMISION ACCIÓN DE TUTELA
ACCIONANTE: DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO
(rodriguezdfh@gmail.com)
ACCIONADO: ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA
DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES
(tutelas@dosquebradas.gov.co)
(archivo@dosquebradas.gov.co)
DERECHO: PETICION.
RADICADO: 661704003002-2026-00311-00.
RECIBIDA: 25 marzo 2026 – 03:13 p.m.

CONSTANCIA: A Despacho de la señora juez para resolver. Dosquebradas, Risaralda, veintiséis de marzo de dos mil veintiséis.



SEBASTIÁN COBO ORTIZ
Oficial Mayor Descongestión.

JUZGADO SEGUNDO CIVIL MUNICIPAL

Dosquebradas Risaralda, marzo veintiséis (26) de dos mil veintiséis (2026).

De conformidad con lo señalado en el Decreto 2591 de 1991, se ordena dar trámite a la acción de tutela interpuesta por **DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO**, identificado con C.C. 1.088.032.122, actuando nombre propio, y en contra de la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES** por considerar vulnerados sus derechos fundamentales.

Ajustada a las exigencias de ley dicha solicitud, se admitirá y se ordenará correr traslado de esta a la accionada por el término de tres (03) días para que ejerza su derecho de defensa. Dentro de dicho término, la entidad aportará las pruebas pertinentes que la acrediten para intervenir en la presente acción; además, allegará prueba correspondiente de la persona encargada del cumplimiento de un eventual fallo de tutela en su contra.

Téngase como pruebas las documentales aportadas con el escrito de solicitud de amparo de derechos fundamentales y las demás que se decreten en el trámite de esta.

Por lo expuesto, el Juzgado Segundo Civil Municipal de Dosquebradas, Risaralda,

R E S U E L V E:

PRIMERO: Admitir la demanda de tutela impetrada por **DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO**, identificad con C.C. 1.088.032.122, actuando nombre propio, y en contra de la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES** por considerar vulnerados sus derechos fundamentales.

SEGUNDO: Comuníquese y córrase traslado de la admisión de la presente acción de tutela a las entidades accionadas para que ejerzan su derecho de defensa, por el término de tres (3) días. Dentro de dicho término certificará y aportará los aspectos y documentos que se señalan en la parte motiva de esta providencia.

TERCERO: Téngase como pruebas las documentales aportadas con el escrito de solicitud de amparo de derechos fundamentales y las demás que se decreten y aporten en el trámite de esta.

CUARTO: Notifíquese por el medio más expedito a las partes.

NOTIFÍQUESE,


SANDRA MILENA MARIN HENAO
Juez

Firmado Por:

Sandra Milena Marin Henao
Juez
Juzgado Municipal
Civil 002
Dosquebradas - Risaralda

Este documento fue generado con firma electrónica y cuenta con plena validez jurídica, conforme a lo dispuesto en la Ley 527/99 y el decreto reglamentario 2364/12

Código de verificación: **220db285193a90e2c5795b2bd64a8e9784e4cfdb57c4bffa161e2ee3b8ece4**
Documento generado en 26/03/2026 08:25:10 AM

Descargue el archivo y valide éste documento electrónico en la siguiente URL:
<https://firmaelectronica.ramajudicial.gov.co/FirmaElectronica>

REFERENCIA: ACCIÓN DE TUTELA
ACCIONANTE: DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO
(rodriguezdfh@gmail.com)
ACCIONADO: ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES
(tutelas@dosquebradas.gov.co)
(archivo@dosquebradas.gov.co)
DERECHO: PETICION.
RADICADO: 661704003002-2026-00311-00.
RECIBIDA: 25 marzo 2026 – 03:13 p.m.

CONSTANCIA: A Despacho de la señora juez para resolver.

Dosquebradas, Risaralda, quince de abril de dos mil veintiséis.


SEBASTIÁN COBO ORTIZ
Oficial Mayor Descongestión.

JUZGADO SEGUNDO CIVIL MUNICIPAL

Dosquebradas Risaralda, abril quince (15) de dos mil veintiséis (2026).

Procede el despacho a resolver la acción de tutela promovida por el señor **DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO**, identificado con C.C. 1.088.032.122, actuando nombre propio, y en contra de la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES** por considerar vulnerados sus derechos fundamentales.

PRETENSIÓN

El accionante solicita que se ampare su derecho fundamental de petición, y que se ordene a **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES** emita respuesta de fondo, clara y congruente al derecho de petición radicado el 02 de marzo de 2026.

FUNDAMENTOS DE HECHO

El accionante señaló que el 2 de marzo de 2026 radicó un derecho de petición mediante el cual solicitó diversa información de carácter público, relacionada con planes de desarrollo, ejecuciones presupuestales, contratos y organizaciones culturales correspondientes a las vigencias 2016 a 2023, información necesaria para sustentar un proyecto de investigación académica que desarrolla como estudiante de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Manifestó que, pese a tratarse de información pública y a haber transcurrido más de dieciséis (16) días hábiles desde la presentación de la solicitud, la entidad accionada no emitió respuesta de fondo, clara ni precisa, superando el término legal previsto en el artículo 14 de la Ley 1755 de 2015. Indicó que, si bien recibió algunas comunicaciones internas en las que se remitía la gestión a distintos funcionarios, estas no constituyeron una contestación formal ni garantizaron el acceso efectivo a la información requerida.

En criterio del accionante, la omisión de la entidad accionada configura una vulneración directa a sus derechos fundamentales, en tanto el derecho

de petición no se satisface con remisiones informales o fragmentadas, sino con una respuesta oportuna y de fondo. En consecuencia, solicita al juez constitucional el amparo de sus derechos y que se ordene a la entidad accionada dar respuesta integral al derecho de petición y entregar la información solicitada dentro del término que se estime pertinente.

RESPUESTA DE LA ACCIONADA

- **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES**

Informó que, dio respuesta formal, expresa y de fondo al derecho de petición. En dicha comunicación se suministró la información disponible, se anexaron soportes documentales sobre ejecuciones presupuestales y contratación, se orientó al accionante sobre los mecanismos y plataformas oficiales para consultar información pública, y se explicó de manera motivada la imposibilidad de responder ciertos puntos por inexistencia de datos o por corresponder a otras dependencias.

La entidad accionada sostuvo que la respuesta emitida cumple con los criterios de oportunidad, claridad, congruencia y suficiencia exigidos por la jurisprudencia constitucional, y que, en consecuencia, la presunta vulneración del derecho fundamental invocado cesó durante el curso del proceso. Por ello, solicitó al despacho declarar la carencia actual de objeto por hecho superado y negar las pretensiones de la acción de tutela, al no evidenciarse una vulneración actual del derecho fundamental de petición.

PROBLEMA JURÍDICO

¿Vulnera la Alcaldía Municipal De Dosquebradas - Secretaría De Cultura, Recreación Y Deportes el derecho fundamental de petición del accionante al no emitir respuesta de fondo, clara y congruente al derecho de petición radicado el 02 de marzo de 2026?

CONSIDERACIONES DEL DESPACHO

COMPETENCIA:

Este juzgado es competente para conocer de la acción de tutela en virtud de lo previsto en los artículos 86 de la Constitución Política, 1 y 37 del Decreto 2591 de 1991.

OPORTUNIDAD:

El Juzgado considera satisfecho el requisito de inmediatez en el presente caso, por cuanto la acción de tutela se interpuso dentro de un término razonable.

LEGITIMACIÓN:

Como quiera que la presente acción de tutela fuera interpuesta por el señor **DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO**, titular de los derechos y quien pretende se emita respuesta de fondo, clara y congruente al derecho de petición radicado el 02 de marzo de 2026.

La Alcaldía Municipal De Dosquebradas - Secretaría De Cultura, Recreación Y Deportes se encuentra legitimada en la causa por pasiva dentro de la presente acción de tutela, en la medida en que es la destinataria directa del derecho de petición elevado por la parte accionante, y sobre la cual

recae el deber constitucional y legal de resolverlo de manera oportuna, clara y de fondo.

LA ACCIÓN DE TUTELA:

La acción de tutela consagrada en el artículo 86 de la Constitución Política y desarrollada por el Decreto 2591 de 1991, permite a todas las personas reclamar ante los jueces la protección inmediata de los derechos fundamentales cuando sean vulnerados o amenazados por la acción o la omisión de cualquier autoridad pública o de los particulares en los casos señalados por la ley. Según el principio de Subsidiariedad, ésta procede en los casos en que el afectado carezca de otro medio de defensa judicial, o se utilice como mecanismo transitorio, tendiente a evitar un perjuicio irremediable.

El objetivo de este instrumento es procurar una defensa inmediata ante la vulneración de un derecho fundamental, mediante una orden judicial para que aquel respecto de quien se solicitó el amparo, actúe o se abstenga de hacerlo. La persona que considere estar inmersa en una situación de esa naturaleza puede acudir a este mecanismo constitucional en procura de la protección de sus derechos, siempre que no cuente con otro medio idóneo de defensa judicial.

NATURALEZA Y PROCEDENCIA DE LA TUTELA:

Conforme a lo preceptuado por el artículo 86 de la Constitución Política, toda persona tiene acción de tutela para reclamar ante los Jueces por sí misma o por quien actúe en su nombre, la protección de sus derechos constitucionales fundamentales, cuando quiera que resulten vulnerados o amenazados por acción u omisión de cualquier autoridad pública o por un particular encargado de prestar servicios públicos, o cuando su actuación afecte grave y directamente el interés colectivo, o respecto de aquellos que el solicitante se encuentre en estado de subordinación o indefensión.

SUBSIDIARIDAD DE LA ACCIÓN DE TUTELA:

El artículo 86 de la Constitución y el artículo 6º numeral 1 del Decreto 2591 de 1991 establecen que es una causal de improcedencia de la tutela: la existencia de *“otros recursos o medios de defensa judiciales, salvo que aquella se utilice como mecanismo transitorio para evitar un perjuicio irremediable. La existencia de dichos mecanismos será apreciada en concreto, en cuanto a su eficacia, atendiendo las circunstancias en que se encuentre el solicitante.”*

En este sentido, la jurisprudencia de la Corte Constitucional ha sido enfática en la necesidad de que el juez de tutela someta los asuntos que llegan a su conocimiento a la estricta observancia del carácter subsidiario y residual de la acción; precisamente el carácter subsidiario conlleva a que las discrepancias que resulten sobre derechos deben ser resueltos por regla general por los mecanismos ordinarios que el ordenamiento prevé y solo cuando existe una ausencia de ellos o no sea efectivo para proteger el derecho que se aduce vulnerado, se podrá acudir a la acción de amparo constitucional.

En consecuencia en materia de protección de derechos fundamentales, la regla general a aplicar es que la acción de tutela solo procederá como último mecanismo judicial para la cual el afectado solo estará habilitado para utilizar esta vía en los eventos en que: (i) todos los mecanismos de protección ordinarios hayan sido agotados sin surtir una protección

efectiva, (ii) que exista la posibilidad de acudir a esos medios ordinarios resulte inefectivo por la demora que conlleva ejercer dichos mecanismos y en ese evento el daño ya se habría materializado causando un daño irreparable para el ciudadano y por último (iii) que no exista un mecanismo para su protección.

Aclarado lo anterior, corresponde entonces al juez constitucional asumir su rol para dirimir el asunto y determinar, luego de sopesar las pruebas allegadas, cual es la decisión que en derecho se debe adoptar.

CASO CONCRETO

El artículo 23 de la Constitución Política garantiza el derecho de petición, permitiendo a las personas presentar solicitudes a las autoridades por motivos de interés general o particular, con la obligación de estas de responder de manera pronta, completa y de fondo.

Este derecho está regulado en la Ley 1755 de 2015, que establece que cualquier persona puede presentar peticiones respetuosas a las autoridades y obtener una resolución pronta y completa. Ello implica la solicitud de reconocimiento de derechos, intervención de una entidad o funcionario, resolución de una situación jurídica, prestación de un servicio, y otros, sin necesidad de representación legal y sin costo.

La jurisprudencia constitucional ha establecido que el derecho de petición incluye dos elementos interdependientes: la facultad de presentar peticiones y la obligación de recibir una respuesta de fondo, eficaz, oportuna y congruente con lo solicitado.

El núcleo esencial del derecho de petición comprende: i) la formulación de la petición; ii) la pronta resolución; iii) la emisión de una respuesta de fondo y completa; y, iv) la notificación de la decisión al peticionario.

En suma, cualquier persona puede presentar peticiones a las autoridades de forma verbal, escrita o por otros medios aptos. Las peticiones también pueden dirigirse a entidades privadas, con o sin personería jurídica, cuando se trate de garantizar derechos fundamentales.

Ahora, respecto a la pronta resolución, el artículo 14 de la Ley 1437 de 2011 establece que, salvo disposición legal especial, toda petición debe resolverse en un plazo de quince (15) días desde su recepción. El funcionario responsable debe cumplir este plazo o informar al interesado si no es posible resolver la petición en ese tiempo, so pena de sanción disciplinaria.

Por su parte, la respuesta de fondo implica que la entidad debe emitir una contestación que abarque sustancialmente la materia de la solicitud, independientemente del sentido de la respuesta. Esto significa que una respuesta comunicada al peticionario dentro del plazo establecido, incluso si es desfavorable, no vulnera el derecho de petición, ello, está ligado íntimamente con la necesidad de que la decisión sea notificada al peticionario, pues es apenas obvio que se le debe dar a conocer el contenido de la respuesta, incluyendo explicaciones sobre la falta de competencia y la remisión a la entidad encargada, si es el caso.

Pues bien, las pruebas obrantes en el expediente permiten establecer que el accionante Diego Fernando Rodríguez Henao elevó derecho de

petición el 02 de marzo de 2026, dirigido a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes del municipio de Dosquebradas, mediante el cual solicitó información pública de carácter técnico, presupuestal y contractual relacionada con la gestión del sector cultura durante las vigencias 2016 a 2023, con el fin de sustentar un proyecto de investigación académica adelantado en su calidad de estudiante de la ESAP. En particular, requirió acceso a planes de desarrollo, ejecuciones presupuestales, relaciones y documentos contractuales, bases de datos de organizaciones culturales, informes de gestión y demás soportes oficiales.

Así mismo, se encuentra acreditado que transcurrió el término legal de quince (15) días hábiles previsto en el artículo 14 de la Ley 1755 de 2015 sin que la entidad accionada emitiera una respuesta de fondo, clara y congruente al derecho de petición presentado, circunstancia que motivó la interposición de la presente acción de tutela.

Si bien durante el trámite constitucional la entidad accionada allegó contestación y remitió algunos documentos, el accionante puso de presente que dicha respuesta fue tardía y parcial, en la medida en que omitió pronunciarse de fondo sobre varios de los puntos solicitados, limitándose a indicar que cierta información no reposa en la dependencia, que debe ser consultada en otras áreas o plataformas, o que no existe claridad sobre el alcance de algunos requerimientos, sin adelantar las gestiones necesarias para su obtención ni justificar adecuadamente la imposibilidad de suministrarla.

En consecuencia, al verificarse que no existió una respuesta oportuna dentro del término legal y que la contestación emitida con posterioridad a la admisión de la tutela no resolvió de manera integral y material la totalidad de las solicitudes formuladas, especialmente en relación con la entrega completa de la información pública requerida, se concluye que, al momento de interponerse la acción, el derecho fundamental de petición y el derecho de acceso a la información pública del accionante se encontraban insatisfechos.

En estos términos, para efectos constitucionales, una respuesta extemporánea o parcial que omite pronunciarse de manera clara y concreta sobre los puntos esenciales planteados por el peticionario equivale a una ausencia de respuesta de fondo, en tanto mantiene al ciudadano en incertidumbre frente a la información solicitada.

Bajo esa perspectiva, el Juzgado encuentra suficientemente demostrado que la solicitud cuya resolución se reclama fue efectivamente presentada y no fue atendida dentro del plazo legal, y que la entidad accionada no cumplió oportunamente con su obligación de emitir una respuesta de fondo, clara, congruente y debidamente notificada, conforme a los estándares constitucionales fijados por la Corte Constitucional en materia de derecho de petición y acceso a la información pública.

En consecuencia, se ordenará a la Alcaldía Municipal de Dosquebradas – Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes que, si aún no lo ha hecho de manera integral, emita una respuesta clara, completa y de fondo al derecho de petición elevado por el señor Diego Fernando Rodríguez Henao el 02 de marzo de 2026, pronunciándose punto por punto sobre cada una de las solicitudes formuladas, indicando de forma expresa las razones jurídicas y fácticas de cualquier limitación en la entrega de la información y adelantando las gestiones

interadministrativas necesarias cuando no sea la dependencia competente, y que dicha respuesta sea puesta en conocimiento del accionante por un medio efectivo y verificable.

En mérito de lo expuesto, el **JUZGADO SEGUNDO CIVIL MUNICIPAL de Dosquebradas, Risaralda**, actuando en su calidad de Juez Constitucional, de conformidad con la facultad otorgada en nuestra Constitución Política,

RESUELVE

PRIMERO: TUTELAR el derecho fundamental de **PETICIÓN** de DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO frente a la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES**, por lo expuesto en la parte motiva.

SEGUNDO: En consecuencia, **ORDENAR** a la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES** que a través de su representante legal o quien deba cumplir el fallo, dentro del término de cuarenta y ocho (48) horas, contados a partir de la notificación del presente fallo, conteste de fondo punto por punto la solicitud del 02 de marzo de 2026, y en el mismo lapso deberá notificarla a la dirección electrónica informada en la petición.

TERCERO. Notificar a las partes el contenido de este fallo por el medio más expedito y eficaz, informándoles que contra la misma procede la impugnación que debe ser interpuesta dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la notificación.

CUARTO. REMÍTASE el expediente, si este proveído no fuere impugnado oportunamente, para su eventual revisión ante la Honorable Corte Constitucional.

NOTIFÍQUESE,


SANDRA MILENA MARIN HENAO
Juez

Firmado Por:

Sandra Milena Marin Henao
Juez
Juzgado Municipal
Civil 002
Dosquebradas - Risaralda

Este documento fue generado con firma electrónica y cuenta con plena validez jurídica, conforme a lo dispuesto en la Ley 527/99 y el decreto reglamentario 2364/12

Código de verificación: **a9b1ce9b3095ca79301049d53431c53d500bb034ab247dae859bb08ce2c5cefd**
Documento generado en 15/04/2026 02:53:19 PM

Descargue el archivo y valide éste documento electrónico en la siguiente URL:
<https://firmaelectronica.ramajudicial.gov.co/FirmaElectronica>

REFERENCIA: CONCEDE IMPUGNACION - ACCIÓN DE TUTELA
ACCIONANTE: DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO
(rodriguezdfh@gmail.com)
ACCIONADO: ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA
DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES
(tutelas@dosquebradas.gov.co)
(archivo@dosquebradas.gov.co)
DERECHO: PETICION.
RADICADO: 661704003002-2026-00311-00.
RECIBIDA: 25 marzo 2026 – 03:13 p.m.

CONSTANCIA: Se deja en el sentido que, la accionada **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES**, remitió en la fecha 20 de abril de 2026 al Juzgado, escrito de impugnación al fallo proferido en la fecha 15 de abril de 2026 dentro del presente trámite constitucional.

Así mismo, conforme a la jurisprudencia de la Corte Constitucional, la notificación del fallo de tutela a través de mensajes de datos deberá realizarse conforme a la Ley 2213 de 2022, por lo tanto, dicho fallo proferido el 15 de abril de 2026, se entiende notificado a las partes el día 20 de abril de 2026. Días hábiles para impugnar: 21, 22 y 23 de abril de 2026. Impugnación del fallo de tutela en término.

Dosquebradas, Risaralda, veintisiete de abril de dos mil veintiséis.


SEBASTIAN COBO ORTIZ
Oficial Mayor Descongestión.

JUZGADO SEGUNDO CIVIL MUNICIPAL

Dosquebradas Risaralda, abril veintisiete (27) de dos mil veintiséis (2026).

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 31 del Decreto 2591 de 1991, se concede la impugnación frente al fallo de tutela emitido por el despacho el 15 de abril de 2026, por cuanto la misma fue presentada oportunamente por la accionada **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES**.

Sube por primera vez al Superior.

NOTIFÍQUESE,


SANDRA MILENA MARIN HENAO
Juez

Firmado Por:

Sandra Milena Marin Henao

Juez

Juzgado Municipal

Civil 002

Dosquebradas - Risaralda

Este documento fue generado con firma electrónica y cuenta con plena validez jurídica,
conforme a lo dispuesto en la Ley 527/99 y el decreto reglamentario 2364/12

Código de verificación: **d350d9157a4a898830f37a7e52de7911ed6b1827522f72a527810dd3e70e7cf1**

Documento generado en 27/04/2026 03:33:11 PM

Descargue el archivo y valide éste documento electrónico en la siguiente URL:
<https://firmaelectronica.ramajudicial.gov.co/FirmaElectronica>

Notificación Solicitud de Traslado - 66170400300220260031100

Desde Notificaciones SGDE <notificacionessgde@cendoj.ramajudicial.gov.co>

Fecha Lun 27/04/2026 4:23 PM

Para Juzgado 02 Civil Municipal - Risaralda - Dosquebradas <j02cmunicipaldosq@cendoj.ramajudicial.gov.co>

Cordial saludo.

Se informa que el despacho Juzgado 002 Civil Municipal de Dosquebradas realizó la solicitud de traslado a través del Sistema de Gestión Documental Electrónica de la Rama Judicial, del expediente: **66170400300220260031100**, con destino al despacho JUZGADO 001 CIVIL DEL CIRCUITO DE DOSQUEBRADAS

Cordialmente,

SGDE – Rama Judicial

AVISO DE CONFIDENCIALIDAD: Este correo electrónico contiene información de la Rama Judicial de Colombia. Si no es el destinatario de este correo y lo recibió por error comuníquelo de inmediato, respondiendo al remitente y eliminando cualquier copia que pueda tener del mismo. Si no es el destinatario, no podrá usar su contenido, de hacerlo podría tener consecuencias legales como las contenidas en la Ley 1273 del 5 de enero de 2009 y todas las que le apliquen. Si es el destinatario, le corresponde mantener reserva en general sobre la información de este mensaje, sus documentos y/o archivos adjuntos, a no ser que exista una autorización explícita. **Antes de imprimir este correo, considere si es realmente necesario hacerlo, recuerde que puede guardarlo como un archivo digital.**

Este correo es solo para uso automático de envío de notificaciones del sistema SGDE y no esta habilitado para recibir correspondencia de ningún tipo. Si requiere información sobre el sistema SGDE por favor remitir su inquietud al correo sistemagestiondocumental@deaj.ramajudicial.gov.co

REPÚBLICA DE COLOMBIA
RAMA JUDICIAL

Proceso	ACCIÓN DE TUTELA
Accionante	Diego Fernando Rodríguez Henao
Accionado	Alcaldía Municipal de Dosquebradas - Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes
Instancia	Segunda
Derecho fundamental tutelado	Derecho de Petición
Radicado	66170-40-03-002-2026-00311-01

JUZGADO CIVIL DEL CIRCUITO

Dosquebradas, Risaralda, veintinueve (29) de abril de dos mil veintiséis (2026).

Surtido el examen preliminar del artículo 325 del Código General del Proceso, es inviable proveer sobre la alzada propuesta, dado que se pretermitió proveer sobre el recurso de impugnación presentado por el señor Carlos Andrés Díaz Quintero actuando en calidad de Secretario de Cultura, Recreación y Deportes del municipio de Dosquebradas.

Por lo anterior se ordena devolver el expediente al Juzgado Segundo Civil Municipal de Dosquebradas, para que se prefiera o sea anexado el auto que concedió el recurso de impugnación, mismo que deberá ser notificado a las partes. Lo anterior dado que no se ha concedido apelación alguna que deba ser conocida por el superior.

NOTIFÍQUESE.


OSCAR DAVID
OSCAR DAVID ALVEAR BECERRA
JUEZ

VCC

Firmado Por:
Oscar David Alvear Becerra
Juez
Juzgado De Circuito
Civil
Dosquebradas - Risaralda

Este documento fue generado con firma electrónica y cuenta con plena validez jurídica,
conforme a lo dispuesto en la Ley 527/99 y el decreto reglamentario 2364/12

Código de verificación: **7c3dd4b4c537736f52b1a269ccd88eade12b340c9be8fb16e1ccbc90c845937f**
Documento generado en 29/04/2026 11:35:54 AM

Descargue el archivo y valide éste documento electrónico en la siguiente URL:
<https://firmaelectronica.ramajudicial.gov.co/FirmaElectronica>

SEÑOR JUEZ SEGUNDO CIVIL MUNICIPAL

Dosquebradas 20 de abril, Risaralda

REF: INCIDENTE DE DESACATO CON SOLICITUD DE MEDIDAS

ACCIONANTE: Diego Fernando Rodríguez Henao

ACCIONADO: Alcaldía Municipal de Dosquebradas – Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes

RADICADO: 661704003002-2026-00311-00

Yo, **Diego Fernando Rodríguez Henao**, identificado como aparece al pie de mi firma, en calidad de accionante dentro de la acción de tutela de la referencia, respetuosamente me permito promover **INCIDENTE DE DESACATO**, solicitando además la adopción de **medidas inmediatas**, con fundamento en los siguientes:

HECHOS

1. Mediante fallo del **15 de abril de 2026**, su despacho **TUTELÓ mi derecho fundamental de petición**, ordenando a la entidad accionada emitir respuesta **de fondo, clara, completa y congruente**, dentro de las **48 horas siguientes a la notificación**.
2. La orden judicial fue clara, expresa y de obligatorio cumplimiento, sin margen de interpretación.
3. A la fecha, **la entidad accionada no ha dado cumplimiento efectivo al fallo**, pues:
 - No existe respuesta integral punto por punto.
 - No se ha garantizado el acceso real a la información solicitada.
 - Persiste la vulneración reconocida por su despacho.
4. No se trata de un simple retardo o dificultad administrativa. La conducta de la entidad evidencia:
 - **Conocimiento pleno de la orden judicial.**
 - **Capacidad institucional para cumplirla.**
 - **Inacción injustificada y reiterada.**
5. La omisión no es neutra: constituye una **conducta negativa consciente**, orientada a dilatar o evadir el cumplimiento del fallo, lo cual permite inferir **dolo o, en su defecto, culpa grave**.

FUNDAMENTOS JURÍDICOS

- Artículo 86 de la Constitución Política
- Artículo 52 del Decreto 2591 de 1991
- Jurisprudencia de la Corte Constitucional (Sentencia T-271 de 2015)

La Corte Constitucional ha establecido que el desacato exige la verificación de **responsabilidad subjetiva**, esto es, que el incumplimiento sea atribuible a **dolo o culpa**.

En el presente caso, dicho estándar se cumple, toda vez que:

- Existe **orden judicial clara y específica**.
- La entidad tenía **plena posibilidad de cumplimiento**.
- Se evidencia una **conducta omisiva injustificada**, posterior al fallo.

Por tanto, el incumplimiento no puede interpretarse como una simple falla administrativa, sino como una **resistencia material al cumplimiento de la orden judicial**, configurándose el elemento subjetivo exigido por la jurisprudencia constitucional.

SOLICITUD DE MEDIDAS

Con el fin de garantizar la eficacia del fallo y evitar su vaciamiento material, solicito: respetuosamente

1. **Abrir incidente de desacato** contra la Alcaldía Municipal de Dosquebradas – Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes.
2. **Vincular personalmente al funcionario responsable del cumplimiento del fallo**, en calidad de sujeto pasivo del incidente.
3. **Requerir de manera inmediata** al accionado para que:
 - Informe las razones del incumplimiento.
 - Acredite las gestiones realizadas.
4. **Ordenar el cumplimiento inmediato del fallo**, bajo apercibimiento de sanción.
5. **Imponer medidas coercitivas provisionales**, tales como:
 - Multa provisional mientras persista el incumplimiento.
 - Requerimiento personal con término perentorio.
6. En caso de verificarse el desacato, **imponer las sanciones correspondientes**, conforme al artículo 52 del Decreto 2591 de 1991.

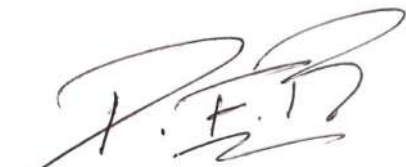
PRUEBAS

- Fallo de tutela del 15 de abril de 2026.
- Constancia de incumplimiento

NOTIFICACIONES

- Accionante: rodriguezdfh@gmail.com
- Accionado: tutelas@dosquebradas.gov.co
- archivo@dosquebradas.gov.co

Cordialmente,



Diego Fernando Rodríguez Henao
C.C. 1.088.032.122

Radicación incidente de desacato – Acción de tutela 661704003002-2026-00311-00

Desde Diego Rodriguez <rodriguezdfh@gmail.com>

Fecha Jue 30/04/2026 3:30 PM

Para Juzgado 02 Civil Municipal - Risaralda - Dosquebradas <j02cmunicipaldosq@cendoj.ramajudicial.gov.co>

 4 archivos adjuntos (454 KB)

02AutoOrdenaDevolverNoExisteAutoConcediendolImpugnacion.pdf; INCIDENTE DE DESACATO.pdf; 2026-00311 Fallo Tutela Peticion Punto Por Punto.pdf; 2026-00311 Rechaza Incidente Improcedente.pdf;

Señores

Juzgado Segundo Civil Municipal de Dosquebradas

Cordial saludo,

Por medio del presente me permito **radicar INCIDENTE DE DESACATO** dentro de la acción de tutela de la referencia, en contra de la Alcaldía Municipal de Dosquebradas – Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes.

Lo anterior, en razón a que **el término otorgado para el cumplimiento del fallo se encuentra vencido**, sin que a la fecha la entidad accionada haya dado cumplimiento integral a la orden judicial, manteniéndose la vulneración del derecho fundamental de petición.

Adicionalmente, es importante señalar que el trámite de impugnación no ha sido resuelto en segunda instancia y el expediente fue devuelto al despacho de origen, por lo cual **la orden judicial se mantiene plenamente vigente y exigible**, sin que exista justificación válida para su incumplimiento.

En ese sentido, se solicita respetuosamente:

- La **apertura del incidente de desacato**.
- El **requerimiento inmediato** a la entidad accionada.
- La **vinculación del funcionario responsable** del cumplimiento del fallo.
- La adopción de **medidas coercitivas** que garanticen la efectividad de la orden judicial.
- La imposición de las **sanciones correspondientes**, en caso de verificarse el desacato.

Adjunto el escrito para su trámite correspondiente.

Agradezco la atención prestada y quedo atento a cualquier requerimiento adicional.

Cordialmente,

Diego Fernando Rodríguez Henao

C.C. 1.088.032.122

Correo: rodriguezdfh@gmail.com

Un fuerte abrazo.

Diego Fernando Rodríguez Henao.

Activista social y político.

Gestor cultural

(+57) 3146308834

rodriguezdfh@gmail.com

rodriegofer@gmail.com

SEÑOR JUEZ SEGUNDO CIVIL MUNICIPAL

Dosquebradas, Risaralda

REF: INCIDENTE DE DESACATO (SOLICITUD DE MEDIDAS INMEDIATAS)

ACCIONANTE: Diego Fernando Rodríguez Henao

ACCIONADO: Alcaldía Municipal de Dosquebradas – Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes

RADICADO: 661704003002-2026-00311-00

Yo, **Diego Fernando Rodríguez Henao**, identificado como aparece al pie de mi firma, en calidad de accionante dentro de la acción de tutela de la referencia, respetuosamente me permito promover **INCIDENTE DE DESACATO**, con solicitud expresa de medidas inmediatas, con fundamento en los siguientes:

HECHOS

1. Mediante fallo del **15 de abril de 2026**, su despacho tuteló mi derecho fundamental de petición, ordenando a la entidad accionada dar respuesta de fondo, clara, completa y congruente dentro de las **48 horas siguientes a la notificación**.
2. El fallo fue notificado el **20 de abril de 2026**, y conforme a interpretación del despacho, el término máximo de cumplimiento venció el **28 de abril de 2026 a las 4:00 p.m.**
3. A la fecha, **la entidad accionada no ha dado cumplimiento integral al fallo**, manteniéndose la vulneración del derecho fundamental amparado.
4. Adicionalmente, el expediente fue remitido en sede de impugnación al superior, quien mediante decisión del **29 de abril de 2026 ordenó su devolución**, evidenciando que el trámite no ha sido resuelto en segunda instancia.
5. En consecuencia, **la orden judicial se encuentra plenamente vigente, exigible y no suspendida**, sin que exista justificación válida para su incumplimiento.
6. La conducta de la entidad accionada evidencia:
 - Conocimiento pleno de la orden judicial
 - Capacidad institucional para cumplirla
 - Inacción injustificada pese al vencimiento del término
7. Lo anterior permite inferir una **conducta omisiva atribuible a título de dolo o, en su defecto, culpa grave**, en los términos de la jurisprudencia constitucional.

FUNDAMENTOS JURÍDICOS

- Artículo 86 de la Constitución Política
- Artículo 52 del Decreto 2591 de 1991
- Jurisprudencia de la Corte Constitucional (Sentencia T-271 de 2015)

El desacato exige la verificación de responsabilidad subjetiva, la cual se configura cuando el obligado, teniendo conocimiento y posibilidad de cumplimiento, omite injustificadamente acatar la orden judicial.

SOLICITUDES

Respetuosamente solicito:

1. **Abrir incidente de desacato** contra la Alcaldía Municipal de Dosquebradas – Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes.
2. **Vincular personalmente al Secretario de Cultura, Recreación y Deportes**, en su calidad de funcionario responsable del cumplimiento del fallo.
3. **Requerir de manera inmediata** al accionado para que informe las razones del incumplimiento.
4. **Ordenar el cumplimiento inmediato e integral del fallo**, bajo apercibimiento de sanción.
5. **Decretar medidas coercitivas provisionales**, tales como:
 - Multa diaria mientras persista el incumplimiento
 - Requerimiento personal con término perentorio
6. En caso de persistir el incumplimiento, **imponer las sanciones correspondientes**, incluyendo:
 - Multa
 - Arresto
7. **Compulsar copias a la Procuraduría General de la Nación**, por posible falta disciplinaria derivada del incumplimiento de orden judicial.

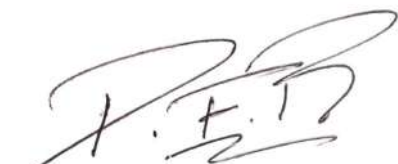
PRUEBAS

- Fallo de tutela del 15 de abril de 2026
- Auto que rechazó el incidente por prematuro
- Auto del Juzgado del Circuito que devolvió el expediente
- Constancia de incumplimiento

NOTIFICACIONES

- Accionante: rodriguezdfh@gmail.com
- Accionado: tutelas@dosquebradas.gov.co
- archivo@dosquebradas.gov.co

Cordialmente,



Diego Fernando Rodríguez Henao
C.C. 1.088.032.122

REFERENCIA: REQUERIMIENTO PREVIO INCIDENTE DE DESACATO
ACCIONANTE: DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO
(rodriguezdfh@gmail.com)
ACCIONADO: ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES
(tutelas@dosquebradas.gov.co)
(archivo@dosquebradas.gov.co)
DERECHO: PETICION.
RADICADO: 661704003002-2026-00311-00.
RECIBIDA: 25 marzo 2026 – 03:13 p.m.

CONSTANCIA. A despacho de la señora Juez para resolver, solicitud de incidente de desacato.

Dosquebradas, Risaralda, cuatro (04) de mayo de 2026.



SEBASTIÁN COBO ORTIZ

Oficial Mayor Descongestión.

JUZGADO SEGUNDO CIVIL MUNICIPAL

Dosquebradas – Risaralda, cuatro (04) de mayo de dos mil veintiséis (2026)

En atención al escrito mediante el cual el señor Diego Fernando Rodríguez Henao promovió incidente de desacato, y verificado el contenido del fallo proferido el 15 de abril de 2026 por este despacho, mediante el cual se tuteló el derecho fundamental de petición y se ordenó a la Alcaldía Municipal de Dosquebradas – Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes que, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas siguientes a la notificación, contestara de fondo, punto por punto, la solicitud presentada el 02 de marzo de 2026, pronunciándose de manera clara, completa y congruente, y notificando dicha respuesta por un medio efectivo y verificable al accionante, se tiene que el accionante manifiesta que el término otorgado para el cumplimiento se encuentra vencido, sin que a la fecha la entidad accionada haya dado cumplimiento integral a la orden judicial, manteniéndose la vulneración del derecho fundamental amparado.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 27 del Decreto 2591 de 1991, y antes de dar apertura formal al incidente de desacato, SE REQUIERE al señor ANDRÉS DÍAZ, en su calidad de Secretario de Cultura, Recreación y Deportes de la Alcaldía Municipal de Dosquebradas, en condición de funcionario directamente obligado al cumplimiento del fallo, y al señor ROBERTO JIMÉNEZ NARANJO, en su calidad de Alcalde Municipal de Dosquebradas, como superior jerárquico, para que dentro del término de dos (2) días, contados a partir de la notificación del presente requerimiento, informen y acrediten ante este despacho el cumplimiento integral e inmediato de la orden impartida en el fallo de tutela del 15 de abril de 2026, o, en su defecto, expliquen de manera clara, concreta y documentada las razones que han impedido su cumplimiento, adoptando de forma inmediata las medidas necesarias para hacerlo efectivo.

Se advierte a los requeridos que la omisión, retardo injustificado o el incumplimiento de lo aquí ordenado dará lugar a la apertura formal del incidente de desacato, con la eventual imposición de las sanciones previstas en el artículo 52 del Decreto 2591 de 1991, sin perjuicio de las demás consecuencias legales y disciplinarias a que haya lugar.

NOTIFÍQUESE,


SANDRA MILENA MARIN HENAO
Juez

Firmado Por:
Sandra Milena Marin Henao
Juez
Juzgado Municipal
Civil 002
Dosquebradas - Risaralda

Este documento fue generado con firma electrónica y cuenta con plena validez jurídica,
conforme a lo dispuesto en la Ley 527/99 y el decreto reglamentario 2364/12

Código de verificación: **850646d304e18c148c32b0f0590e78fabac710f12f870c17c80627880d839eec**
Documento generado en 04/05/2026 04:25:13 PM

Descargue el archivo y valide éste documento electrónico en la siguiente URL:
<https://firmaelectronica.ramajudicial.gov.co/FirmaElectronica>

REFERENCIA: ACCIÓN DE TUTELA
ACCIONANTE: DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO
(rodriguezdfh@gmail.com)
ACCIONADO: ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES
(tutelas@dosquebradas.gov.co)
(archivo@dosquebradas.gov.co)
DERECHO: PETICION.
RADICADO: 661704003002-2026-00311-00.
RECIBIDA: 25 marzo 2026 – 03:13 p.m.

CONSTANCIA: A Despacho de la señora juez para resolver.

Dosquebradas, Risaralda, quince de abril de dos mil veintiséis.


SEBASTIÁN COBO ORTIZ
Oficial Mayor Descongestión.

JUZGADO SEGUNDO CIVIL MUNICIPAL

Dosquebradas Risaralda, abril quince (15) de dos mil veintiséis (2026).

Procede el despacho a resolver la acción de tutela promovida por el señor **DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO**, identificado con C.C. 1.088.032.122, actuando nombre propio, y en contra de la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES** por considerar vulnerados sus derechos fundamentales.

PRETENSIÓN

El accionante solicita que se ampare su derecho fundamental de petición, y que se ordene a **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES** emita respuesta de fondo, clara y congruente al derecho de petición radicado el 02 de marzo de 2026.

FUNDAMENTOS DE HECHO

El accionante señaló que el 2 de marzo de 2026 radicó un derecho de petición mediante el cual solicitó diversa información de carácter público, relacionada con planes de desarrollo, ejecuciones presupuestales, contratos y organizaciones culturales correspondientes a las vigencias 2016 a 2023, información necesaria para sustentar un proyecto de investigación académica que desarrolla como estudiante de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Manifestó que, pese a tratarse de información pública y a haber transcurrido más de dieciséis (16) días hábiles desde la presentación de la solicitud, la entidad accionada no emitió respuesta de fondo, clara ni precisa, superando el término legal previsto en el artículo 14 de la Ley 1755 de 2015. Indicó que, si bien recibió algunas comunicaciones internas en las que se remitía la gestión a distintos funcionarios, estas no constituyeron una contestación formal ni garantizaron el acceso efectivo a la información requerida.

En criterio del accionante, la omisión de la entidad accionada configura una vulneración directa a sus derechos fundamentales, en tanto el derecho

de petición no se satisface con remisiones informales o fragmentadas, sino con una respuesta oportuna y de fondo. En consecuencia, solicita al juez constitucional el amparo de sus derechos y que se ordene a la entidad accionada dar respuesta integral al derecho de petición y entregar la información solicitada dentro del término que se estime pertinente.

RESPUESTA DE LA ACCIONADA

- **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES**

Informó que, dio respuesta formal, expresa y de fondo al derecho de petición. En dicha comunicación se suministró la información disponible, se anexaron soportes documentales sobre ejecuciones presupuestales y contratación, se orientó al accionante sobre los mecanismos y plataformas oficiales para consultar información pública, y se explicó de manera motivada la imposibilidad de responder ciertos puntos por inexistencia de datos o por corresponder a otras dependencias.

La entidad accionada sostuvo que la respuesta emitida cumple con los criterios de oportunidad, claridad, congruencia y suficiencia exigidos por la jurisprudencia constitucional, y que, en consecuencia, la presunta vulneración del derecho fundamental invocado cesó durante el curso del proceso. Por ello, solicitó al despacho declarar la carencia actual de objeto por hecho superado y negar las pretensiones de la acción de tutela, al no evidenciarse una vulneración actual del derecho fundamental de petición.

PROBLEMA JURÍDICO

¿Vulnera la Alcaldía Municipal De Dosquebradas - Secretaría De Cultura, Recreación Y Deportes el derecho fundamental de petición del accionante al no emitir respuesta de fondo, clara y congruente al derecho de petición radicado el 02 de marzo de 2026?

CONSIDERACIONES DEL DESPACHO

COMPETENCIA:

Este juzgado es competente para conocer de la acción de tutela en virtud de lo previsto en los artículos 86 de la Constitución Política, 1 y 37 del Decreto 2591 de 1991.

OPORTUNIDAD:

El Juzgado considera satisfecho el requisito de inmediatez en el presente caso, por cuanto la acción de tutela se interpuso dentro de un término razonable.

LEGITIMACIÓN:

Como quiera que la presente acción de tutela fuera interpuesta por el señor **DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO**, titular de los derechos y quien pretende se emita respuesta de fondo, clara y congruente al derecho de petición radicado el 02 de marzo de 2026.

La Alcaldía Municipal De Dosquebradas - Secretaría De Cultura, Recreación Y Deportes se encuentra legitimada en la causa por pasiva dentro de la presente acción de tutela, en la medida en que es la destinataria directa del derecho de petición elevado por la parte accionante, y sobre la cual

recae el deber constitucional y legal de resolverlo de manera oportuna, clara y de fondo.

LA ACCIÓN DE TUTELA:

La acción de tutela consagrada en el artículo 86 de la Constitución Política y desarrollada por el Decreto 2591 de 1991, permite a todas las personas reclamar ante los jueces la protección inmediata de los derechos fundamentales cuando sean vulnerados o amenazados por la acción o la omisión de cualquier autoridad pública o de los particulares en los casos señalados por la ley. Según el principio de Subsidiariedad, ésta procede en los casos en que el afectado carezca de otro medio de defensa judicial, o se utilice como mecanismo transitorio, tendiente a evitar un perjuicio irremediable.

El objetivo de este instrumento es procurar una defensa inmediata ante la vulneración de un derecho fundamental, mediante una orden judicial para que aquel respecto de quien se solicitó el amparo, actúe o se abstenga de hacerlo. La persona que considere estar inmersa en una situación de esa naturaleza puede acudir a este mecanismo constitucional en procura de la protección de sus derechos, siempre que no cuente con otro medio idóneo de defensa judicial.

NATURALEZA Y PROCEDENCIA DE LA TUTELA:

Conforme a lo preceptuado por el artículo 86 de la Constitución Política, toda persona tiene acción de tutela para reclamar ante los Jueces por sí misma o por quien actúe en su nombre, la protección de sus derechos constitucionales fundamentales, cuando quiera que resulten vulnerados o amenazados por acción u omisión de cualquier autoridad pública o por un particular encargado de prestar servicios públicos, o cuando su actuación afecte grave y directamente el interés colectivo, o respecto de aquellos que el solicitante se encuentre en estado de subordinación o indefensión.

SUBSIDIARIDAD DE LA ACCIÓN DE TUTELA:

El artículo 86 de la Constitución y el artículo 6º numeral 1 del Decreto 2591 de 1991 establecen que es una causal de improcedencia de la tutela: la existencia de *“otros recursos o medios de defensa judiciales, salvo que aquella se utilice como mecanismo transitorio para evitar un perjuicio irremediable. La existencia de dichos mecanismos será apreciada en concreto, en cuanto a su eficacia, atendiendo las circunstancias en que se encuentre el solicitante.”*

En este sentido, la jurisprudencia de la Corte Constitucional ha sido enfática en la necesidad de que el juez de tutela someta los asuntos que llegan a su conocimiento a la estricta observancia del carácter subsidiario y residual de la acción; precisamente el carácter subsidiario conlleva a que las discrepancias que resulten sobre derechos deben ser resueltos por regla general por los mecanismos ordinarios que el ordenamiento prevé y solo cuando existe una ausencia de ellos o no sea efectivo para proteger el derecho que se aduce vulnerado, se podrá acudir a la acción de amparo constitucional.

En consecuencia en materia de protección de derechos fundamentales, la regla general a aplicar es que la acción de tutela solo procederá como último mecanismo judicial para la cual el afectado solo estará habilitado para utilizar esta vía en los eventos en que: (i) todos los mecanismos de protección ordinarios hayan sido agotados sin surtir una protección

efectiva, (ii) que exista la posibilidad de acudir a esos medios ordinarios resulte inefectivo por la demora que conlleva ejercer dichos mecanismos y en ese evento el daño ya se habría materializado causando un daño irreparable para el ciudadano y por último (iii) que no exista un mecanismo para su protección.

Aclarado lo anterior, corresponde entonces al juez constitucional asumir su rol para dirimir el asunto y determinar, luego de sopesar las pruebas allegadas, cual es la decisión que en derecho se debe adoptar.

CASO CONCRETO

El artículo 23 de la Constitución Política garantiza el derecho de petición, permitiendo a las personas presentar solicitudes a las autoridades por motivos de interés general o particular, con la obligación de estas de responder de manera pronta, completa y de fondo.

Este derecho está regulado en la Ley 1755 de 2015, que establece que cualquier persona puede presentar peticiones respetuosas a las autoridades y obtener una resolución pronta y completa. Ello implica la solicitud de reconocimiento de derechos, intervención de una entidad o funcionario, resolución de una situación jurídica, prestación de un servicio, y otros, sin necesidad de representación legal y sin costo.

La jurisprudencia constitucional ha establecido que el derecho de petición incluye dos elementos interdependientes: la facultad de presentar peticiones y la obligación de recibir una respuesta de fondo, eficaz, oportuna y congruente con lo solicitado.

El núcleo esencial del derecho de petición comprende: i) la formulación de la petición; ii) la pronta resolución; iii) la emisión de una respuesta de fondo y completa; y, iv) la notificación de la decisión al peticionario.

En suma, cualquier persona puede presentar peticiones a las autoridades de forma verbal, escrita o por otros medios aptos. Las peticiones también pueden dirigirse a entidades privadas, con o sin personería jurídica, cuando se trate de garantizar derechos fundamentales.

Ahora, respecto a la pronta resolución, el artículo 14 de la Ley 1437 de 2011 establece que, salvo disposición legal especial, toda petición debe resolverse en un plazo de quince (15) días desde su recepción. El funcionario responsable debe cumplir este plazo o informar al interesado si no es posible resolver la petición en ese tiempo, so pena de sanción disciplinaria.

Por su parte, la respuesta de fondo implica que la entidad debe emitir una contestación que abarque sustancialmente la materia de la solicitud, independientemente del sentido de la respuesta. Esto significa que una respuesta comunicada al peticionario dentro del plazo establecido, incluso si es desfavorable, no vulnera el derecho de petición, ello, está ligado íntimamente con la necesidad de que la decisión sea notificada al peticionario, pues es apenas obvio que se le debe dar a conocer el contenido de la respuesta, incluyendo explicaciones sobre la falta de competencia y la remisión a la entidad encargada, si es el caso.

Pues bien, las pruebas obrantes en el expediente permiten establecer que el accionante Diego Fernando Rodríguez Henao elevó derecho de

petición el 02 de marzo de 2026, dirigido a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes del municipio de Dosquebradas, mediante el cual solicitó información pública de carácter técnico, presupuestal y contractual relacionada con la gestión del sector cultura durante las vigencias 2016 a 2023, con el fin de sustentar un proyecto de investigación académica adelantado en su calidad de estudiante de la ESAP. En particular, requirió acceso a planes de desarrollo, ejecuciones presupuestales, relaciones y documentos contractuales, bases de datos de organizaciones culturales, informes de gestión y demás soportes oficiales.

Así mismo, se encuentra acreditado que transcurrió el término legal de quince (15) días hábiles previsto en el artículo 14 de la Ley 1755 de 2015 sin que la entidad accionada emitiera una respuesta de fondo, clara y congruente al derecho de petición presentado, circunstancia que motivó la interposición de la presente acción de tutela.

Si bien durante el trámite constitucional la entidad accionada allegó contestación y remitió algunos documentos, el accionante puso de presente que dicha respuesta fue tardía y parcial, en la medida en que omitió pronunciarse de fondo sobre varios de los puntos solicitados, limitándose a indicar que cierta información no reposa en la dependencia, que debe ser consultada en otras áreas o plataformas, o que no existe claridad sobre el alcance de algunos requerimientos, sin adelantar las gestiones necesarias para su obtención ni justificar adecuadamente la imposibilidad de suministrarla.

En consecuencia, al verificarse que no existió una respuesta oportuna dentro del término legal y que la contestación emitida con posterioridad a la admisión de la tutela no resolvió de manera integral y material la totalidad de las solicitudes formuladas, especialmente en relación con la entrega completa de la información pública requerida, se concluye que, al momento de interponerse la acción, el derecho fundamental de petición y el derecho de acceso a la información pública del accionante se encontraban insatisfechos.

En estos términos, para efectos constitucionales, una respuesta extemporánea o parcial que omite pronunciarse de manera clara y concreta sobre los puntos esenciales planteados por el peticionario equivale a una ausencia de respuesta de fondo, en tanto mantiene al ciudadano en incertidumbre frente a la información solicitada.

Bajo esa perspectiva, el Juzgado encuentra suficientemente demostrado que la solicitud cuya resolución se reclama fue efectivamente presentada y no fue atendida dentro del plazo legal, y que la entidad accionada no cumplió oportunamente con su obligación de emitir una respuesta de fondo, clara, congruente y debidamente notificada, conforme a los estándares constitucionales fijados por la Corte Constitucional en materia de derecho de petición y acceso a la información pública.

En consecuencia, se ordenará a la Alcaldía Municipal de Dosquebradas – Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes que, si aún no lo ha hecho de manera integral, emita una respuesta clara, completa y de fondo al derecho de petición elevado por el señor Diego Fernando Rodríguez Henao el 02 de marzo de 2026, pronunciándose punto por punto sobre cada una de las solicitudes formuladas, indicando de forma expresa las razones jurídicas y fácticas de cualquier limitación en la entrega de la información y adelantando las gestiones

interadministrativas necesarias cuando no sea la dependencia competente, y que dicha respuesta sea puesta en conocimiento del accionante por un medio efectivo y verificable.

En mérito de lo expuesto, el **JUZGADO SEGUNDO CIVIL MUNICIPAL de Dosquebradas, Risaralda**, actuando en su calidad de Juez Constitucional, de conformidad con la facultad otorgada en nuestra Constitución Política,

RESUELVE

PRIMERO: TUTELAR el derecho fundamental de **PETICIÓN** de DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ HENAO frente a la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES**, por lo expuesto en la parte motiva.

SEGUNDO: En consecuencia, **ORDENAR** a la **ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS - SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES** que a través de su representante legal o quien deba cumplir el fallo, dentro del término de cuarenta y ocho (48) horas, contados a partir de la notificación del presente fallo, conteste de fondo punto por punto la solicitud del 02 de marzo de 2026, y en el mismo lapso deberá notificarla a la dirección electrónica informada en la petición.

TERCERO. Notificar a las partes el contenido de este fallo por el medio más expedito y eficaz, informándoles que contra la misma procede la impugnación que debe ser interpuesta dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la notificación.

CUARTO. REMÍTASE el expediente, si este proveído no fuere impugnado oportunamente, para su eventual revisión ante la Honorable Corte Constitucional.

NOTIFÍQUESE,


SANDRA MILENA MARIN HENAO
Juez

Firmado Por:

Sandra Milena Marin Henao
Juez
Juzgado Municipal
Civil 002
Dosquebradas - Risaralda

Este documento fue generado con firma electrónica y cuenta con plena validez jurídica, conforme a lo dispuesto en la Ley 527/99 y el decreto reglamentario 2364/12

Código de verificación: **a9b1ce9b3095ca79301049d53431c53d500bb034ab247dae859bb08ce2c5cefd**
Documento generado en 15/04/2026 02:53:19 PM

Descargue el archivo y valide éste documento electrónico en la siguiente URL:
<https://firmaelectronica.ramajudicial.gov.co/FirmaElectronica>